



# Rikosseuraamusalan asiantuntijat maailmalla ja kotona - työhyvinvoinnin kokemuksia

---

Ravander, Petri

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

Rikosseuraamusalan asiantuntijat maailmalla ja kotona - työhyvin-  
voinnin kokemuksia

Petri Ravander  
Sosiaalialan YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Petri Ravander

**Rikosseuraamusalan asiantuntijat maailmalla ja kotona - työhyvinvoinnin kokemuksia**

Vuosi 2017

Sivumäärä 67

Suomalaiset rikosseuraamusalan asiantuntijat ovat osallistuneet 2000-luvun alusta kansainvälisiin siviilikriisinhallintatehtäviin. Ensimmäiset suomalaiset asiantuntijat työskentelivät Kosovossa Yhdistyneiden Kansakuntien mission palveluksessa, ja asiantuntijoiden työskentely on jatkunut edelleen Kosovossa vuodesta 2008 Euroopan Unionin siviilikriisinhallintamission palveluksessa tähän päivään asti.

Lisääntynyt kansainvälinen verkostoituminen, yhteistyö ja uudet kriisinhallintamissiot tänä aikana ovat avanneet uusia mahdollisuuksia suomalaisille rikosseuraamusalan asiantuntijoille kansainvälisillä kentillä työskentelyyn. Samalla kun kansainvälistyminen näiltä osin on tuonut uusia mahdollisuuksia rikosseuraamusalan työntekijöille, niin se on myös tuonut uusia haasteita rikosseuraamusalalle vankipopulaation kasvavan ulkomaalaisten vankien osuuden kautta. Kriisinhallintamissioilla työskennelleet rikosseuraamuksen asiantuntijat tuovat käytännön kokemuksia muista kulttuureista ja siten vahvistavat rikosseuraamuslaitoksen kykyä toimia näiden ulkomaalaisten vankien kanssa organisaationaalisten arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi myös näiden vankien kanssa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa näiden rikosseuraamusalan asiantuntijoiden kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan niin kansainvälisissä tehtävissä kuin kotimaassa. Tämä tehdään kyselyn avulla sekä tuottamalla vastausten perusteella Rikosseuraamuslaitokselle tietoa, jota analysoiden tunnistetaan mahdollisia asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyviä tarpeita kansainvälisten tehtävien jälkeen. Näiden tietojen perusteella esitetään ehdotuksia, joiden avulla pyritään tukemaan asiantuntijoiden paluuta Rikosseuraamuslaitoksen palvelukseen.

Suomalaisten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden joukko on pysynyt pienenä huolimatta lisääntyneistä mahdollisuuksista kansainvälisissä tehtävissä. Yli puolet ulkomailla työskennelleistä asiantuntijoista tämän opinnäytetyön kyselyn vastausten perusteella ovat palanneet useamman kerran takaisin kansainvälisiin tehtäviin. Näiden asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemuksista kansainvälisissä tehtävissä ja Rikosseuraamuslaitokseen paluun jälkeen ei ole aikaisemmin tutkittu.

Kyselyn perusteella tunnistettiin Rikosseuraamuslaitoksessa paluun aikana kehittämistä tarvittavan perehdytyksessä, kansainvälisen kokemuksen huomioimisessa, arvostamisessa ja hyödyntämisessä. Näihin ehdotetaan asiantuntijoiden haastattelua paluun alkuvaiheessa sekä asiantuntijoiden käytännön kokemuksen aktiivisempaa käyttöönottoa värväämällä heitä esim. kehitystyöryhmiin tai koulutustilaisuuksiin.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työ, siviilikriisinhallinta

Petri Ravander

**Experts of criminal sanctions abroad and at home - experiences of work well-being**

Year	2017	Pages	67
------	------	-------	----

Finnish correctional experts have participated in international civilian crisis management missions from the beginning of the year 2000. The first Finnish experts worked in the United Nations mission in Kosovo, and their work has continued in Kosovo in the service of the European Union's civilian crisis management mission since 2008 up to this day.

During this period, increased international networking, cooperation and new crisis management missions have opened new possibilities for the Finnish correctional experts to work in international circles. At the same time while offering further possibilities to work abroad, it has also resulted in the increased presence of foreign prisoners within the prisoner population and thereby causes new challenges for the Finnish Criminal Sanctions Agency. The experts who have worked in crisis management missions abroad, offer practical knowledge and experience from diverse cultures and thereby strengthen the Criminal Sanctions Agency's ability to achieve organizational values and goals with the foreign prisoners.

The purpose of this thesis is to collect information about the work well-being experiences of the correctional experts while working abroad and in Finland. This has been done by conducting a questionnaire and producing information based on the answers, which through analysis will provide further information for the Criminal Sanctions Agency about the work well-being needs of the experts upon the return from the missions. Based on this information, recommendations will be suggested which will support the experts' return to the service in the Criminal Sanctions Agency.

The number of Finnish correctional experts working abroad has remained low despite the increase in the possibilities to work in international missions. Based on the answers to the questionnaire in this thesis, more than half of the experts who have worked abroad have also returned several times back to the missions. The experiences of work well-being during the international service and upon the return to the Criminal Sanctions Agency by these experts have not been studied previously.

The activities identified in the Criminal Sanctions Agency that require development upon the experts' return, were familiarization, and considering, valuing, and capitalizing on the international experience. Recommendations for these issues include interviews in the beginning of the return and more active utilization of the experts' practical experiences by involving them, for example, in development projects or educational events.

**Keywords:** Work well-being, work, civilian crisis management

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Rauhanturvaaminen ja siviilikriisinhallinta .....	8
3	Rikosseuraamuslaitoksen periaatteet, arvot ja hyötynäkökohta kansainvälisessä toiminnassa .....	11
4	Työhyvinvoinnin määrittelyä ja teoreettiset kehykset.....	13
	4.1.1 Fyysinen työhyvinvointi .....	14
	4.1.2 Psyykkistä ja henkistä työhyvinvointia sekä työn iloa ja työn imua.....	14
	4.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi .....	15
	4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	16
	4.3 Työyhteisö, organisaatio ja johtaminen .....	19
	4.4 Teoriaa .....	20
	4.4.1 Maslow; hierarkkinen tarveteoria .....	20
	4.4.2 Hertzbergin motivaatioteoria (kaksifaktorigen teoria) .....	24
	4.4.3 Csikszentmihalyin ”Flow” .....	25
5	Opinnäytetyön toteuttaminen.....	27
6	Kyselyn vastaukset ja analyysi .....	31
	6.1 Vastaajien taustatiedot .....	31
	6.1.1 Missio-organisaatiot.....	32
	6.1.2 Missioiden kohdemaat .....	33
	6.1.3 Missiokokemus ja kertalaisuus .....	33
	6.1.4 Vastaajien tehtävätaidot kotioirganisaatiossa ja missioilla.....	34
	6.1.5 Motivaatio missioille lähtemiseen .....	35
	6.2 Työhyvinvointiin liittyvien kokemusten vertailu kotimaan ja kansainvälisen työskentelyn välillä .....	36
	6.3 Tarkennetut työhyvinvoinnin osa-alueiden kokemukset .....	41
	6.3.1 Johtamisen tarkentavat lisäksymykset.....	41
	6.3.2 Organisaatio .....	43
	6.3.3 Koulutus ja edistymismahdollisuudet .....	44
	6.3.4 Työolot ja resurssit .....	46
	6.3.5 Palkkaus ja etuudet.....	47
	6.3.6 Työ.....	49
	6.4 Työhyvinvoinnin kokemukset missiolla työskentelyn aikana .....	50
	6.5 Työhyvinvoinnin kokemukset kotimaahan paluun jälkeen .....	53
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	55
	Taulukot .....	63
	Liite1. Kyselylomake (4 sivua) .....	64

## 1 Johdanto

Suomalaiset rikosseuraamusalan asiantuntijat ovat ottaneet osaa kansainvälisiin tehtäviin 2000 - luvun alusta lähtien<sup>1</sup>. Alkuvaiheen Suomen lähettämän muutaman asiantuntijan määrä on kasvanut mm. Euroopan Unionin luomien mahdollisuuksien kautta. Suomen lähettämiä (sekondeeratтуja) suomalaisia työskenteli ulkomailla siviilikriisinhallinnan tehtävissä vuonna 2012 yhteensä 125 henkilöä, joista 3 oli rikosseuraamusalan asiantuntijoita<sup>2</sup>. Lisäksi itsenäisesti värvättyjä (kontrahtoituja), suomalaisia rikosseuraamusalan asiantuntijoita on ollut/on missioilla, vaikka he eivät ole Suomen lähettämiä; He ovat itsenäisesti hakeutuneet siviilikriisinhallintamissioiden rikosseuraamusalan tehtäviin.

Lisääntyvä kansainvälinen toiminta ei lyhytnäköisen lähestymistavan kannalta tarkastellen tarjoaisi positiivista vaikuttavuutta suomalaiselle rikosseuraamusalalle, vaan vie esim. henkilöstöresursseja arkipäiväisestä toiminnasta. Kuitenkin tarkastellen kestävämmän kehityksen kannalta olennaisen kaukonäköisen lähtökohdan kautta katsoen, kansainvälinen toiminta tarjoaa suomalaiselle rikosseuraamusalalle uutta ja viimeisintä tietotaitoa, kokemuksia ja kontakteja ulkomailta palaavien asiantuntijoiden muodossa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemuksia kotiorganisaatiossa ja missiolla, sekä ehdottaa keinoja millä kotiorganisaatio kykenisi tehokkaasti hyödyntämään palaavien asiantuntijoiden tietotaitoa ja sitouttamaan heitä organisaation toimintaan, sekä ylläpitämään heidän työhyvinvointiaan.

Kansainvälinen siviilikriisinhallintatoiminta vankeinhoidon alalla kasvattaa myös resursseja työskennellä tehokkaasti monikulttuurisessa vankeinhoitoympäristössä myös suomalaisissa vankiloissa. Vankipopulaatio Suomessa on jo pidemmän aikaa ollut kansainvälistymässä, jolloin tarvitaan uusia lähestymistapoja, jotta rikosseuraamuksen tavoitteet ja arvot toteutuvat ulkomaalaisten vankien kohdalla.

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan tukemiseksi lisääntyvässä monikulttuurisessa kohderyhmässä on tarpeellista kerätä tietoa ensinnäkin asiantuntijoiden motiiveista hakeutua kansainvälisiin tehtäviin sekä heidän työhyvinvointiin liittyviin kokemuksiinsa tehtävissä, jotta Rikosseuraamusvirasto voi mm. helposti identifioida tulevaisuudessa kansainvälisiin tehtäviin lähteviin asiantuntijoihin liittyvät ominaispiirteet sekä mahdollisesti kehittää ja tehostaa oman organisaationsa toimintaa yleiselläkin tasolla tämän aktiviteetin kautta pitkällä aikavälillä.

---

<sup>1</sup> Lehdistötiedote, Ulkoministeriö, 9.5.2000: "Suomi lähettää vankeinhoidon asiantuntijoita Kosovoon", <http://formin.finland.fi/public/Print.aspx?contentid=51582&nodeid=15154&culture=fi-FI&contentlan=1>

<sup>2</sup> Arkea ja Ajatuksia/Uutiset, Oikeusministeriö: "suomalaisia siviilikriisinhallinnan tehtävissä reilut 100", <http://www.oikeus.fi/58285.htm>

Työhyvinvointi rakentui tämän opinnäytetyön aiheeksi pääasiassa johtuen kirjoittajan työhyvinvoinnin ja kokonaisvaltaisen henkilökohtaisen hyvinvoinnin muutoksista negatiivisesti kotimaan työn ja positiivisesti siviilikriisinhallintamissioden aikana, sekä paluun jälkeisestä kokemuksesta työhyvinvoinnin nopeasta laskusta, jonka seurauksena paluu kansainvälisiin tehtäviin houkutteli vahvasti. Taustalla opinnäytetyössä on halu kerätä muiden siviilikriisinhallintamissioilla olleiden Rikosseuraamuslaitoksen asiantuntijoiden vastaavista kokemuksista.

Tarkoitus on selvittää, onko muillakin suomalaisilla vankeinhoidon asiantuntijoilla, jotka ovat olleet siviilikriisinhallintatehtävissä yhteneväisiä kokemuksia työhyvinvoinnin osalta ja jos on, voidaanko näiden kokemusten avulla tuoda kotiorganisaatioon ehdotuksia tilanteen muuttamiseksi ja molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi.

Elektronisen kyselyn avulla kerätään tietoa tunnetuilta rikosseuraamuksen kansainvälisissä tehtävissä olleilta asiantuntijoilta ja vastausten analysoinnin perusteella pyritään tunnistamaan mahdollisia yhteneväisiä linjauksia työhyvinvointiin koskevista kokemuksista. Lopuksi vastausten perusteella pyritään siis tuottamaan Rikosseuraamuslaitoksen osalta mahdollisia kehityskeinoja ylläpitämään kansainvälisissä tehtävissä olleiden henkilöiden työhyvinvointia paluun jälkeiseen tilanteeseen, sekä sitouttamaan heitä työhön sallien mahdollisimman tehokkaan työskentelyn varhaisessa vaiheessa paluun jälkeen.

## 2 Rauhanturvaaminen ja siviilikriisinhallinta

Keskusteluissani ihmisten kanssa koskien kansainvälisestä työskentelyä ja siihen liittyviä kokemuksia, ihmiset useasti samaistivat siviilikriisinhallinnan sotilaallisiin rauhanturvaamistehtäviin, mikä on tietenkin luonnollista ajatellen suomalaisten vahvoja perinteitä osallistumisessa Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) rauhanturvaamisoperaatioihin jo pitkältä ajalta. Tässä osiossa käsitellään YK:n ja Euroopan Unionin (EU) taustoja kansainvälisessä kriisinhallintatoiminnassa ja esimerkkeinä käytetään Kosovon kriisinhallintaoperaatioita, koska suomalainen rikosseuraamusalan asiantuntijuus on vaikuttanut vahvasti Kosovossa koko maan kriisinhallintakauden aikana.

YK on perustettu toisen maailmansodan jälkeen vuonna 1945 ylläpitämään kansainvälistä rauhaa ja turvallisuutta ja sen jäsenenä on nykyään 193 maata. YK:n Päämaja sijaitsee Yhdysvalloissa New Yorkissa, mutta organisaatiolla on useita keskuksia ympäri maailman, mm. Itävallassa, Keniassa ja Sveitsissä. Keinoina rauhan edistämisen tavoitteessa ovat kriisien ennaltaehkäisy, rauhanturvaaminen ja rauhaa edistävien rakenteiden luominen. Nämä keinot eivät ole erillisiä, vaan toimiakseen tehokkaasti niiden täytyy täydentää toisiaan. YK:n turvallisuusneuvosto on pääasiassa vastuussa kansainvälisen rauhan ylläpitämisessä, ja se määrittelee myös rauhanturvaamisoperaatioiden tarpeellisuuden, valtuutuksen, luonteen ja keston. Operaatiot voivat sijoittua niiden luonteesta riippuen joko YK:n Poliittisen Osaston (Department of Political Affairs, DPA) tai Rauhanturvaamisoperaatioiden yksikön (Department of Peacekeeping Operations, DPKO) alaisuuteen. DPKO avustaa jäsenmaita ja YK:n Pääsihteerin pyrkimyksissä rauhanturvaamiseksi koordinoimalla operaatioiden toimintaa. Yksikkö perustettiin virallisesti vuonna 1992. (YK:n kotisivut.)

YK pyrkii ylläpitämään kansainvälistä turvallisuutta ensisijaisesti ennaltaehkäisevän diplomatian ja sovittelun avulla. Kun kriisin synty havaitaan ja siihen kyetään puuttumaan ajoissa, sen vaikutus voidaan parhaassa tapauksessa ehkäistä tai joka tapauksessa sen vaikutusta kriisialueen kansalaisiin ja yhteiskuntaan voidaan rajoittaa. YK:n rooli konfliktien ehkäisyssä on pyrkimys käyttää diplomatiata kriisialueen ongelmien ratkaisemiseksi sekä mahdollisten osapuolten saattamiseksi neuvotteluratkaisuun. Tämän ennaltaehkäisevän tavoitteen saavuttamiseksi YK käyttää toiminnassaan rauhan edistämiseksi apunaan mm. erikoislähettiläitä ja poliittisia missioita. (YK:n kotisivut.)

YK:n rauhanturvaamisoperaatiot saavat valtuutuksensa YK:n turvallisuusneuvostolta. YK:n peruskirjan Artikkelin VII valtuuttamana turvallisuusneuvosto voi päättää pakotteista kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden säilyttämiseksi. Pakotteet voivat vaihdella taloudellisista pakotteista aina kansainvälisten sotilaallisten joukkojen väliintuloon. Operaatiot saavat henkilöstönsä jäsenmailta, ja niiden toimintaa hallinnoidaan DPKO:sta. (YK:n kotisivut.)



Rauhanturvaamistoiminta on osoittautunut yhdeksi YK:n tehokkaimmista keinoista kriisialueiden ja -maiden siirtymisestä konfliktitilanteesta kohti rauhaa. Kun alkuaikoina vuodesta 1948 aina kylmän sodan loppumiseen asti rauhanturvaaminen tapahtui pääosin sotilastarkkailijoiden ja aseistettujen joukkojen väliintuloilla, nykyisin YK:n rauhanturvaamisoperaatiot eivät ole yksiselitteisesti rauhan ja turvallisuuden varmistaminen, vaan ovat laajentuneet vaikuttamaan moniulotteisesti rakentamaan rauhaa mahdollistavia elementtejä kriisialueille mm. edistämällä poliittisia prosesseja, turvaamalla siviilipopulaation turvallisuutta ja elinoloja, edistämällä aseistariisun, avustamalla sotivien osapuolten taistelijoitten ja pakolaisten turvallista palaamista takaisin yhteiskuntaan sekä turvaamalla vaalien toteutumista ja näin edistämään poliittisen järjestelmän vakautta. Tämän kautta YK:n perinteisen rauhanturvaamistoiminnan lisäksi toiminnan voidaan katsoa laajentuneen kattamaan vahvasti myös rauhanrakentamisen periaatteen. (YK:n kotisivut.)

Euroopan ulkosuhdehallinto (European External Action Service, EEAS) joka on perustettu 2011 ja sijaitsee Brysselissä, huolehtii EU:n diplomaattisista suhteista ja tekee kansainvälisten yhteistyötä jäsenmaiden ulkoasiainhallinnon, YK:n ja muiden kansainvälisten tahojen kanssa esimerkiksi rauhanrakentamisen, turvallisuuden, kehitysavun ja kriisinhallinnan keinoin. EEAS toteuttaa osana EU:n Yhteistä Ulko- ja Turvallisuuspolitiikkaa (EU Common Foreign and Security Policy, CFSP) Yhteisen Turvallisuus ja puolustuspolitiikan tavoitteita (Common Security and Defense Policy, CSDP), joka mahdollistaa EU:n rauhanturvaamis- ja kriisinhallintatoiminnan, kattaen niin sotilaallisen kuin siviilikriisinhallinnan operaatiot. (EEAS:n kotisivut.)

EEAS:n alaisuudessa toimii Civilian Planning and Conduct Capability (CPCC) yksikkö, joka suunnittelee, sijoittaa, toteuttaa ja arvioi CSDP kriisinhallintaoperaatioita. Huhtikuussa 2017 oli kuusitoista (16) sotilaallista ja siviilikriisinhallintaoperaatiota toiminnassa ympäri maailman, esim. Välimerellä (EUNAVFOR MED), Somaliassa sekä sotilaallinen (EUNAVFOR Somalia) että siviilioperaatio (EUCAP Somalia), Ukrainassa (EUAM). (EEAS:n kotisivut.)

Sotilaalliseen rauhanturvaamiseen suomalaiset ovat osallistuneet 1950-luvulta lähtien. Ensimmäiset suomalaiset rauhanturvaajat lähtivät Yhdistyneiden kansakuntien UNEF-operaatioon Suezille 1956. Tämän jälkeen noin 45 000 suomalaista on palvellut yli 40 rauhan- turva- ja kriisinhallintaoperaatioissa ympäri maailmaa (Suomen Puolustusministeriön kotisivut.)

Sotilaallisen rauhanturvaamisen voidaan katsoa luovan pohjaa siviilikriisinhallintaoperaatioille. Kohdemaiden, kuten esim. Kosovon kohdalla, etninen puhdistus, avoimet sota- toimet ja aseelliset yhteenotot etnisten kansanosien välillä vaativat kansainvälisen yhteisön sotilaallista väliintuloa rauhoittamaan alueellista tilannetta. Tähän valtuutti Yhdistyneiden

Kansakuntien turvallisuusneuvoston resoluutio 1244 ja kansainvälinen sotilaallinen joukko Kosovo Force (KFOR) saapui Kosovoon kesäkuussa 1999 ja on edelleen valvomassa ja turvaamassa Kosovon yhteiskunnallista rauhaa, vaikkakin vähäisemmässä roolissa vuonna 2017 kuin ennen.

Mitä sitten tarkalleen on siviilikriisinhallinta? Suomen Sisäministeriö määrittelee Internet-sivuillaan siviilikriisinhallinnan olevan siviilien tekemää kriisinhallintatoimintaa, joka pyrkii vakauttamaan konfliktialueen olosuhteita tukemalla alueen keskeisiä yhteiskunnallisia ja valtiollisia toimintoja lainvalvonnan, oikeushallinnon, raja- ja tullihallinnon, rikosseuraamuksen, ihmisoikeuksien, sekä operaatioiden tukitoimintojen asiantuntijoiden avulla erilaisissa johtotarkkailu-neuvonanto- ja koulutustehtävissä.

Ehkä perimmäisin syy kriisinhallintatoiminnalle voidaan tulkita seuraava peruste; tuomalla vakautta kriisimaiden yhteiskunnallisiin rakenteisiin edistetään ja ylläpidetään kansainvälistä rauhaa ja hyvinvointia, sekä tuetaan kansainvälisten ihmisoikeuksien toteutumista maailmanlaajuisesti. Lisäksi tällöin pyritään esim. vähentämään mahdollisuutta kansainvälisistä tai kriisialueiden sisäisistä konflikteista johtuvia pakolaisvirtoja muihin maihin auttamalla kriisinhallintaoperaation kohdemaata rakentamaan kestävällä pohjalla olevaa yhteiskunnallista, poliittista ja oikeudellista järjestelmää.

Kun tilanne on sotilaallisesti rauhoittunut rauhanturvaamisen kohdemaassa, rauhanrakentavaa toimintaa kohdemaassa voidaan harkita kohentamaan ja normalisoimaan kohdemaan yhteiskunnallista tilannetta. Esimerkkinä käytän Kosovon kriisinhallintaprosessia, koska Kosovoon on vahvasti suunnattu suomalaisten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden osaamista, se oli ensimmäinen kohdema, sekä Kosovossa jatkuu edelleenkin suomalaisten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden läsnäolo.

YK:n perusti väliaikaisen hallinnollisen operaation (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo, UNMIK) vuonna 1999 turvallisuusneuvoston päätöksellä 1244 varsinaisten taistelujen loppumisen jälkeiseen tilanteeseen. Tarkoituksena oli väliaikaisesti turvata mm. Kosovon yhteiskunnallinen tilanne ja rakenteet sekä tukea paikallisen hallinnon kapasiteetin kasvamista itsehallintoa varten. Suomalaiset rikosseuraamusalan asiantuntijat osallistuivat ensimmäistä kertaa kansainvälisiin tehtäviin tämän mission aikana ja he ottivat osaa paikallisen vankilajärjestelmän jälleenrakentamiseen ja hallinnointiin.

Kosovon julistaessa itsenäisyyden 17. helmikuuta 2008, UNMIK:in vahvuutta alettiin vähentää YK:n toimesta ja hallintovastuu luovutettiin lopullisesti paikallisella hallinnolla elokuussa 2008. Euroopan Unionin (EU) siviilikriisinhallintamissio EULEX aloitti tällöin toimintansa UNMIK:in jatkumona Kosovon oikeusjärjestelmän saralla sen tukemiseksi ja kehittämiseksi.

EU:n siviilikriisinhallintamissio EULEX Rule of Law Mission in Kosovo, on tähän mennessä suurin kaikista EU:n siviilikriisinhallintamissioista. Missio alkoi täysvahuuisena huhtikuussa 2009 käsit-  
täen noin 3000 kansainvälistä asiantuntijaa ja paikallista henkilöstöä. Osa kansainvälisistä asi-  
antuntijoista tulevat EU:n ulkopuolisista ns. kolmansista maista; Kanadasta, Norjasta, Sveit-  
sistä, Turkista ja Yhdysvalloista). Nykyisin (2017) EULEX koostuu 800 kansainvälisestä asian-  
tuntijasta ja paikallisesta henkilöstöstä. Mission mandaatti on kesäkuulle 2018.

EULEX:in valtuutus perustuu myös YK:n turvallisuusneuvoston resoluutioon 1244, ja missio  
saavutti kokonaisvahuutensa huhtikuussa 2009 ja on EU:n tähän mennessä suurin siviilikrii-  
sinhallintamissio. Suomalaisten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden panostus Kosovon vanki-  
lajärjestelmän kehittämiseksi ja toiminnan tukemiseksi on jatkunut vahvasti myös EULEX:in  
aikana, vaikkakin eri roolissa kuin ennen UNMIK:in väliaikaisen hallinnollisen mission aikaan;  
EULEX:in mandaatti kattaa tällä hetkellä vankilajärjestelmän osalta vain monitoroinnin, men-  
toroinnin ja neuvonannon (Monitoring, Mentoring, Advising, MMA) ilman toimeenpanevaa  
(executive) roolia. EULEX:in tämänhetkinen mandaatti on voimassa kesäkuulle 2018.

### 3 Rikosseuraamuslaitoksen periaatteet, arvot ja hyötynäkökohta kansainvälisessä toiminnassa

Kuinka sitten kansainvälisen työskentelyn voidaan arvioida hyödyntävän Suomen Rikosseuraa-  
muslaitosta (RISE)?

RISE kuvaa Internet-sivuillaan toimintaperiaatettaan seuraavasti; se sitoutuu toiminnassaan  
suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeinä pidettyihin arvoihin: ihmisarvon kunnioittamiseen ja  
oikeudenmukaisuuteen. Työtä ohjaa käsitys yksilön mahdollisuudesta muuttua ja kasvaa. (Ri-  
kosseuraamuslaitoksen kotisivut.)

Arvoihin sitoutumisen RISE ilmaisee kotisivuillaan koskevan:

- Perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista
- Tuomittujen kohtelemista inhimillisesti, asiallisesti, ja keskenään tasavertaisesti
- Kaiken toiminnan lainmukaisuutta sekä oikeuden ja kohtuuden noudattamista
- Täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja  
kehitystä sekä hänen pyrkimystään rikoksettomaan elämään.

RISE:n tehtävänä on huolehtia osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta pitämällä yllä laillista ja  
turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää sekä myötävaikuttaa uusintarikollisuu-

den vähentämiseen ja rikollisuutta ylläpitävän syrjäytymiskehityksen katkaisemiseen. (Rikosseuraamuslaitoksen kotisivut.)

Yllä oleva tehtävätavoite, erityisesti ulkomaalaistaustaisten vankien osalta aiheuttavat uusia haasteita RISE:n henkilöstölle. Erilaisten kulttuuritapojen ja -arvojen omaavien vankien kohtaaminen vaatii uudenlaisia lähestymiskeinoja tehokkaaseen syrjäytymisen estämiseen ja uusintarikollisuuden vähentämiseen ulkomaalaisten vankien osalta. Erityisesti tässä voidaan käyttää kansainvälistä kokemusta omaavia RISE:n työntekijöitä.

Ojanperä mainitsee (2016, 11) henkilöstön merkityksen korostuvan työn vaativuuden kehityksessä; vaativat asiakkaat edellyttävät myös RISE:n henkilöstön henkilökohtaiselta ammattitaidolta enemmän, ja ammattitaidon kehittämisen Ojanperä katsookin olevan yhdeksi tämän hetken suurimmista ammatillisista haasteista rikosseuraamusalalla, erityisesti ulkomaalaistaustan omaavia vankeja tarkastellen.

Kansainvälisissä tehtävissä olleet asiantuntijat voivat tuoda RISE:lle uusia tietoutta ja toimintamalleja, sekä tuoda varoittavia esimerkkejä toimimattomista vankeinhoitojärjestelmistä, virheellisten ratkaisumallien vahingollisista seuraamuksista ulkomaalaisissa vankeinhoidollisissa järjestelmissä suomalaisen rikosseuraamusviraston tietouteen. Tämän vuoksi olisi mielestäni tärkeää, että RISE kykenee hyväksikäyttämään tehokkaasti kansainvälisissä tehtävissä hankittua käytännön kokemusta, sekä kehittämään jatkuvasti kansainvälistä verkostoitumista.

Kansainvälisen yhteistyön tarpeen kohdalla ollaan havahduttu viime aikoina RISE:ssä johtuen uusista ulkomaisten vankien taholta tullessiin tarpeisiin ja uhkiin. Tästä johtuen RISE on laatinut mm. maaliskuussa 2016 kansainvälisen toiminnan periaatteet tehostaakseen yhteistyö- ja tiedonjakotoimintaa kansainvälisten verkostojen kanssa sekä tiedotteessaan ”Vankiloissa havaittuun väkivaltaiseen ekstremismiin pyritään puuttumaan”. RISE on jo lisäksi käynnistänyt hankkeita, joilla pyritään tunnistamaan ilmiö vankiloissa ja puuttumaan siihen, sekä tehostanut toimintaansa niin kansallisissa kuin kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa.

Ojanperän mukaan (2016, 26) siviilikriisinhallinnan tehtävien kautta nostetaan henkilökunnan osaamisen tasoa ja pyritään vaikuttamaan oman organisaatio kehittämiseen ”sisältä käsin”. Tulokset riippuvat paljon yksittäisen virkamiehen kyvystä ja halusta tuoda panoksensa oman organisaationsa kehittämiseen komennukselta palattuaan. Myös kotiorganisaatiolla on vastuu hyödyntää palaajan lisääntyntä ammattitaitoa.

Kuitenkin vaikuttaa siltä, että RISE ei vielä tällä hetkellä tehokkaasti hyödynnä eikä noteeraa suomalaisten asiantuntijoiden ulkomailla hankittua käytännön tietotaitoa kokonaisvaltaisesti omassa toiminnassaan. Kirjoittajan omakohtainen kokemus ja muilta asiantuntijoilta, erityi-

sesti vankeinhoidon saralta, käytyjen keskustelujen kautta saatu tiedon perusteella vaikuttaa periaatteena olevan ”avaimet käteen ja takaisin töihin” mentaliteetti. Tämä voi pahimmillaan johtaa yksittäisten asiantuntijan paluun jälkeiseen työhyvinvoinnin laskuun, jonka seurauksena asiantuntijan työkyky voi laskea, hakeutuminen uusille missioille voi houkutella tai hän jopa poistuu Rikosseuraamusviraston palveluksesta. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa Rikosseuraamusvirasto myös menettää pysyvästi arvokasta asiantuntijuuden kautta hankittua käytännön erikoisosaamista ja -kokemusta.

Tätä opinnäytetyön aiheeseen siviilikriisinhallintatehtävissä olleiden rikosseuraamusalan asiantuntijoiden työhyvinvointiin läheisesti liittyvä opinnäytetyö on tehty aikaisemmin; *”Ulkomaille siviilikriisinhallintatehtävistä hankitun kokemuksen hyödyntämisestä rikosseuraamusorganisaatiossa”*. Marko Hokkanen ja Anu Melkko ovat laatineet opinnäytetyön vuonna 2015 Tikkurilan Laureassa Sosiaali- ja Rikosseuraamusalan Ylemmän Sosionomin tutkinnossa. He tunnistivat rikosseuraamusalalla yhdeksi ongelmakohtaksi tässä opinnäytetyössä rikosseuraamusorganisaation hiljaisen tiedon tunnistamisen ja hyväksikäyttämisen näiden ulkomaille toimineiden rikosseuraamusalan asiantuntijoiden osalta. Tämän korjaamiseksi he suosittelevat mm. rikosseuraamusalan peruskoulutukseen lisättäväksi ulkomaan tehtäviä käsittelevää osiota, jossa voitaisiin hyödyntää asiantuntijoiden luennoimalla kokemuksistaan ulkomaan tehtävissä. Lisäksi Hokkanen ja Melkko näkivät näiden asiantuntijoiden tuovan lisäresursseja rikosseuraamuksen organisaatiolle viime aikoina lisääntyneen ulkomaalaisten vankien kanssa työskentelyyn, ja suosittelevat heidän tietotaitonsa hyödyntämistä tulevaisuuden koulutus-, hankke- ja selvitystöissä, sekä kannustivat rikosseuraamusorganisaatiota järjestelmällisemmin kar-toittamaan asiantuntijoiden erityisosaamista ja kokemusta. (Hokkanen & Melkko 2015, 65)

#### 4 Työhyvinvoinnin määrittelyä ja teoreettiset kehykset

*”Ja kukaan ei työskentele rahan vuoksi, ei maineen vuoksi, vaan jokainen ilosta työskennellä.”* - Rudyard Kipling, kirjailija

##### 4.1 Työhyvinvointi

Mitä on työhyvinvointi? Ensinnäkin työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan yksilötasolla tarkastellen subjektiivinen käsite; jokainen kokee sen eri tavalla (Virolainen 2012, 13). Työn merkitys on siis jokaiselle ihmiselle yksilöllinen seikka. Manka (2011, 77) toteaa, että työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, jonka eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kuitenkin kaksi ominaisuutta voidaan tunnistaa jokaisella; työ on koettava henkilökohtaisesti ja yhteiskunnallisesti merkittäväksi. Jos näin ei ole, työntekijä voi kuormittua psyykkisesti. Työn kuormitus-tekijät eivät muodostu ylivoimaisiksi, kun työ on motivoivaa. Keskeinen työmotivaatiotekijä

on kehittymismahdollisuudet. (Gruenewaldt 2004.) Samoilla linjoilla on Jabe (2012, 142) todetessaan että onnellisimpia ovat ne, jotka kokevat työssään olevan jollain lailla hyödyksi.

Virolaisen mukaan (2012, 11) kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää toisiinsa tiivistä vuorovaikutuksessa olevat osa-alueet; fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Tämän interaktiivisuuden vuoksi on tarkoituksenmukaista tutkia ja harkita kaikkia osa-alueita kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin kehittämisen kuuluu myös olla pitkäjänteistä toimintaa (Sosiaali- ja Terveysministeriön kotisivut.)

Virolaisen mukaan (2012, 9) työhyvinvointi on noussut yhä keskeisemmäksi aiheeksi organisaatioille, työntekijöille kuin yhteiskunnallekin. Hyvinvoinnin saavuttaminen on yhteisvastuullinen asia, jossa kullakin taholla on oma velvollisuus siihen pyrkimiseen. Manka (2011, 35) painottaa myös työhyvinvoinnin edistämisen merkittävästä yhteydestä hyvinvointivaltion ylläpitämiseen; tulevaisuudessa tarvitaan enemmän työssä käyviä ihmisiä kuin nykyisin hyvinvointivaltion kustannusten kattamiseksi. Myös taloudellinen hyötynäkökulma koskettaa työnantajaorganisaatioita; työpahoinvoinnista tms. johtuvien sairaslomien sekä työterveyshuollon kustannukset rasittavat vakavasti organisaatioiden taloutta, jos henkilöstön työhyvinvointiin tai toimivaan työyhteisöön ei panosteta tarpeeksi.

#### 4.1.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen osa työhyvinvoinnista on sen näkyvin osa, koska siihen kuuluvat työergonomia, kuten työasentojen ratkaisut sekä fyysiset työolosuhteet, kuten työpaikan siisteys valaistus, melu ja työvälineet. Näillä keinoilla pyritään siis minimoimaan työn fyysisten rasitustekijöiden vaikutusta työntekijään negatiivisesti. (Virolainen, 2012.) Rikosseuraamusalalla, ja erityisesti vankiloissa tämä ei aina ole kaikista helpoin alue, johtuen osin joidenkin vankiloiden huonosta kunnosta ja iästä.

#### 4.1.2 Psyykkistä ja henkistä työhyvinvointia sekä työn iloa ja työn imua

Psyykkisen työhyvinvoinnin tutkimus on noussut keskeiseen asemaan työhyvinvoinnin tarkastelussa. Se sisältää mm. työn stressaavuuden ja työilmapiirin. Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä. Psyykkisessä työhyvinvoinnissa on työn mielekkyydellä tärkeä vaikutus työhyvinvointiin ja myös työntekijän mielenterveyteen. (Virolainen, 2012.)

Henkisen työhyvinvoinnin Virolainen (2008, 26) jakaa omaksi osa-alueekseen. Henkinen työhyvinvointi ilmenee monin eri tavoin työyhteisön arjessa, kuten työpaikalla koko henkilöstön arvostamisena ja tukemisena, työn tekemisestä nauttimisena sekä työssä kehittymisen tavoit-

telemisena. Siihen liittyy myös henkilökohtaisen ja organisaation arvomaailmojen kohtaaminen.

Työn imu on Hakasen mukaan (2011, 6) tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Se siis merkitsee hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta yrityksille ja muille työorganisaatioille. Työn imun seurauksena työssä viihtyy, vaikka työ olisi vaativaa.

Työn ilon osalta Manka (2011, 35) jaottelee työn ilon reseptin osa-alueet seuraavasti; hyvä johtaminen, yhteisöllisyys, joustava toimintatapa ja työn hallinta. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa tarvitaan panostusta kaikille osa-alueille, ei vain esim. yksilöterveyden edistämiseksi. Työn ilo rakentuu työn riittävästä haasteellisuudesta, turvallisuudesta ja rakenteellisuudesta, jotka tuottavat työntekijässä ahkeruutta ja työlle omistautumista. Työn ilon toteutuessa työntekijän on mahdollista saavuttaa joko hetkellinen tai pitempikestoinen ”Flow-kokemus” (Kaivola & Launila 2007, 132).

”Flow” on unkarilaisen Psykologin Mihaly Csikszentmihalyin luoman teorian termi, joka tarkoittaa täydellistä keskittymistä ja uppoutumista aktiviteetin aikana. Csikszentmihalyin mukaan ihmiset ovat onnellisimmillaan tässä tilassa ja toimivat optimaalisen tehokkaasti aktiviteetin tuloksen saavuttamiseksi. Tätä käsitettä selvitetään enemmän tulevassa teoriakehyksessä.

#### 4.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tarkkosen mukaan (2012, 96) sosiaaliset tekijät määrittelevät työyhteisön normeja ja täten sen jäsenet omaksuvat samanlaiset käyttäytymismallit ja -periaatteet. Jos nämä normit ovat epäselviä tai ristiriitaisia, aiheuttavat ne työyhteisön toiminnalle häiriötekijän, joka voi estää organisaation tehokkaan ja hyvän toiminnan. Täten näiden normien asianmukaisuus on ensisijaisesti organisaation johdon vastuulla, koska valta on heidän hallussaan, vaikka toissijaisten tekijöiden kuten henkilöstön liittäminen mukaan normien muuttamisessa tukee muutoksessa onnistumista. Ei tosin voida myöskään väheksyä henkilökunnan omaa vaikutusta tämän sosiaalisen hyvinvoinnin rakentamiseen. Kaivola ja Launila (2007, 31) tuovat esiin työn ja sen organisoinnin muuttumisen vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Tarvitaan koko organisaation laajuista panostusta työn kehittämiseen ja kaikkien osallistumista siihen. Tämä vaatii intensiivistä vuorovaikutusta eri organisaation osien välillä, sekä vastuun ja vallan jakamista koko organisaatioon.

## 4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Usein kehittämistoiminta perustellaan muuttuneella toimintaympäristöllä (Toikko & Rantanen 2009, 18). Rikosseuraamusalalta on vasta 2000-luvulla lähettänyt / lähtenyt asiantuntijoita kansainvälisiin tehtäviin ja heidän kokemuksiaan näistä tehtävistä ei olla kokonaisvaltaisesti hyödynnetty tai tutkittu kotiorganisaatiossa. Kansainvälinen toiminta kuitenkin on selkeästi lisääntymässä myös rikosseuraamusalalla mm EU-jäsenyyden kautta. Perinteisen Suomen Kriisinhallintakeskuksen lähettämisen lisäksi Rikosseuraamusalan asiantuntijoilla on myös mahdollista hakeutua kansainvälisiin tehtäviin sopimuspohjaiselle työsuhteelle, eli työskennellä suoraan missio-organisaation palveluksessa. Täten on tarvetta saada tietoa tuotua esiin kansainvälisestä työstä, jotta Rikosseuraamuslaitos pystyy arvioimaan esim. toiminnan tarpeellisuuden, siitä saatavat hyödyt ja tukemaan työntekijöitään ennen missiota, mission aikana, ja mission jälkeen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen, siihen vaikuttaminen ja ylläpitäminen ovat kolmen tekijän vastuulla; yhteiskunnan, työnantajien sekä työntekijän. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda raamit työhyvinvoinnille asettamalla ensinnäkin rajat lainsäädännön avulla, sekä lisäksi tukemalla työhyvinvointiin liittyvää toimintaa. Työnantajien vastuulla on keskittyä työpaikan turvallisuuden, lakien ja asetusten noudattamiseen sekä hyvän työilmapiirin luomiseen. Työntekijän vastuulla on huolehtia omalta osaltaan henkilökohtaisista hyvistä elintavoista ja työpaikan säännösten noudattamisesta. Tästä vastuujaottelusta johtuen sekä onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi on tarpeellista suunnitella työhyvinvoinnin kehittämistä organisaation johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalla. (Sosiaali- ja Terveysministeriön kotisivut.)

Kehittämismenetelminä Manka (2011, 87) mainitsee mm. työyhteisökyselyt, itsearviointi ja kehityskeskustelut. Rikosseuraamuslaitos toimii jo näin suorittamalla joka toinen vuosi työhyvinvointikyselyn VM-Barometrin avulla, sekä puolivuositaisilla henkilökohtaisilla arviointihaastattelulla. Samoin kriisinhallintaoperaatioissa suoritetaan ajoittaisia henkilöstön arviointeja. Tällainen jatkuva työn, työprosessien ja osaamisen kehittäminen ja hallinta tulee olla menestyvästi toimivan organisaation ydintoimintaa (Tuomivaara ym. 2005).

Työhyvinvointia on tutkittu noin sadan vuoden verran. Alkuaikojen työturvallisuuden ja työntekijöiden sairauksien painopisteistä ollaan siirrytty työyhteisöjen toimivuuden ja terveyden painotuksiin. Yksilöstä ollaan siirrytty työyhteisölliseen kokonaisuuteen ja nykyisin työhyvinvoinnin katsotaan olevan osana työyhteisöjen strategista menestystä (Manka 2011, 54.)

Työhyvinvoinnin käsitteen historiallinen tarkastelu lisäksi osoittaa, kuinka työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. Työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä ollaan puhuttu toisaalta työnilon mutta myös työuupumuksen



käsitteistä. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisten ilmapiiri-, stressi- ja tyytyväisyys-käsitteiden rinnalle viittaa siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. (Suutarinen ym. 2010.)

Tarkasteltaessa työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita, on otettava huomioon työntekijäsukupolvien muuttuneet arvot aikojen saatossa. Manka (2011, 25) mainitsee työn merkityksen olevan jatkuvassa murroksessa; mitä nuoremmista on kysymys, sitä vähäisempi on työn arvostus. Lisäksi työhön liittyvissä arvostuksissa on selkeitä eroja muissakin osa-alueissa; esim. alle 30-vuotiaissa hyvä esimies merkitsee enemmän kuin palkan määrä. Hän jaottelee työntekijöiden sukupolvet seuraavasti;

- Ikäluokat s. 1946-1964; korkea työmoraali ja suuri työn merkitys omanarvontunnon määrittelijänä. Nykyiset johtamisperiaatteet ja organisaatiokulttuuri ovat peräisin tästä sukupolvesta.
- Sukupolvi X (s. 1963-1979); materialistinen asennoituminen työhön, johon kuuluvat hyvä palkka, eteneminen ja koulutus uralla. ”Kaikki mulle heti nyt.” Teknologia on myös tärkeässä osassa tälle sukupolvelle.
- Sukupolvi Y (s.1980-2000); Työ on toissijaista harrastuksiin nähden, virtuaalitodellisuus ja verkostot ovat tärkeitä.

Lewthwaite (2006, 258) mainitsee, että rahalla palkitseminen ei ole ainoa tai paras keino palkita ja sitä kautta motivoida työntekijöitä. Lewthwaite jopa mainitsee sen vaaralliseksi asenteeksi. Maslowin tarvehierarkiaa ajatellen palkka voi joidenkin kohdalla täyttää vain työntekijän alemmat fysiologiset tarpeet, kuten esim. syömisen, mutta täyttääkseen vaikkapa työntekijän yhteisöllisyyden tarpeet on niihin vastattava esimerkiksi tiivistämällä työyhteisön tiimityöskentelyä. Palkan merkitykseen vaikuttavat myös Mankan mukaan (2011, 25) työntekijäsukupolvien asenteiden ja tavoitteiden muutokset; nykypolvien eivät enää työskentele pääasiassa saadakseen rahaa, vaan työhyvinvointi, viihtyisä työpaikka ja ilmapiiri ovat nykyään perusteita työntekijöiden taholta, jotka vaikuttavat hakeutumiseen ja työssä pysymiseen. Palkka on vain osa palkitsemis- ja motivoimisjärjestelmää, jonka vaikutus nuoremmille sukupolville on vähäisemmässä merkityksessä kuin aikaisemmille työntekijäsukupolville.

Nämä muutokset työntekijöiden asenteissa työtä kohtaan aiheuttavat haasteita työnantajaorganisaatioille ja yhteiskunnalle luoda työpaikka, jossa työntekijät viihtyvät. Vastatakseen muuttuneisiin asenteisiin ja arvoihin, myös työnantajien täytyy vastaavasti muokata omaa lähestymistapaansa taatakseen työntekijöiden jatkuvan hyvinvoinnin ja motivoituneisuuden työpaikoillaan esim. jatkuvalla uudelleenarvioimisella johtamisen, työhyvinvoinnin tutkimisen välineissä ja oman toiminnan saroilla. Esim. sukupolvimuutos työpaikalla voi aiheuttaa sen, että vanhat tutkimismenetelmät eivät välttämättä anna täysin todellista kuvaa työntekijöiden

käsityksistä työhyvinvoinnista ilman näiden menetelmien uudelleenarviointia, tai vanhat jo olemassa olevat johtamistavat eivät välttämättä enää luo nuoremmille sukupolville samaa työhyvinvointia tukevaa tunnetta, eikä tällöin saavuteta kestävää kehitystä työhyvinvoinnin osa-alueella.

Manka (2011, 33) mainitseekin jatkuvan kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen olevan tärkeässä asemassa organisaatioille, jotta ne kykenevät tarjoamaan asiakkailleen hyviä palveluita, ja tämän saavuttamiseksi työhyvinvoinnin arvioimisessa pitäisi vastaavasti kyetä kehittymään; tuottavuutta tulkitaan liian kapealla arvioinnilla kustannusten kautta, kun myös toiminnan laatuun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota pidemmällä aikavälillä.

Työhyvinvoinnin tutkimus on perinteisesti vahvasti keskittynyt työpahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin; työstressiin, -uupumukseen, -poissaoloihin ja muihin oireiluihin. Viime aikoina on kuitenkin ollut havaittavissa muutos tutkimuksensuuntauksessa kohti positiivisia ilmiöitä kuten työn imuun, voimaantumiseen työssä ja työn iloon. Tällaista psykologista teoriasuuntausta kutsutaan positiiviseksi psykologiaksi. Hakasen (2009, 8) mukaan positiivisessa psykologiassa tutkimuksen kohteena on *”tavallinen ihminen ja mikä hänen kohdallaan toimii, on oikein ja voi muuttua paremmaksi”*. Positiivisia ilmiöitä, jotka siis tukevat työntekijää hänen töitä tehdessään, pyritään tunnistamaan ja ymmärtämään.

Työnantajan on työ ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvítettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta ja muusta työympäristöstä sekä työoloista aiheutuvat haitta ja vaaratekijät. On huomioitava, että rikosseuraamusalan kansainvälisissä tehtävissä työskennelleet asiantuntijat todennäköisesti palaavat ensisijaisesti takaisin vanhoihin tehtäviinsä rikosseuraamusalalle missioiden jälkeen ja tällöin on otettava huomioon myös heidän työhyvinvointinsa, jonka tarpeet ovat mahdollisesti muuttuneet ulkomaan työskentelyn aikana sekä heidän keräämänsä kokemusten ja tietouden hyödyntäminen osana niin heidän työhyvinvointiaan kuin organisaation kehittämistä (Gruenewaldt, 2004.)

Jatkuvalla osaamisen kehittämisellä organisaatio saavuttaa oppivan työyhteisön, joka pystyy mukautumaan nopeiden muutosten aiheuttamiin paineisiin. Oppiminen vaatii vuorovaikutuksellista ja innovatiivista ilmapiiriä, jossa erityisesti kokemustiedon välittyminen onnistuu. Vastavuoroisesti jännittynyt, kiireinen ilmapiiri ja suuri työn henkinen kuormittavuus vaikuttavat päinvastaisesti johtaen köyhtyneeseen oppimisilmapiiriin. (Manka 2011, 85.)

Hakonen (2015, 98) muistuttaa, että riippuen teoreettisista lähtökohdista, motivaatioteorioita on useita. Osin tämä perustuu siihen, että motivaatio ei voi nähdä konkreettisena ilmiönä, vaan sitä hahmotetaan teorioiden avulla. Kun halutaan tietää miksi ihminen toimii tietyllä tavalla, toiminnan motiivit ovat pohdinnan kohteena. Työpaikoilla johto ja esimiehet etsivät

usein vastausta siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään tehokkaimmin ja pyritään palkitsemisen avulla työntekijän motivoimiseen. Aina ei tässä onnistuta, jolloin ymmärrys ihmisen motivaatioista on tarpeellista hyvin toimivien palkitsemismekanismien rakentamiselle ja täten myös kohottamaan työntekijöiden motivaatiota vastata organisaation tavoitteiden täyttämiseen.

#### 4.3 Työyhteisö, organisaatio ja johtaminen

Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin tarkastelu on Juutin mukaan (2006, 77) kiinteästi sidoksissa toisiinsa useista syistä, johtuen mm. organisaatioiden ja työn luonteen muutoksista, jotka aiheuttavat jatkuvan luonteensa vuoksi kuormitusta ihmisille sekä käänteisestä yhteydestä johtamisen ja työpahoinvoinnin välillä; hyvä johtaminen johtaa työhyvinvointiin, kun taas käänteisesti huono johtamistyyli aiheuttaa vastaavasti työpahoinvointia. Suonsivun (2011, 59) mukaan hyvän työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että siinä annetaan voimaantumiselle.

Manka (2011, 85) mainitsee fyysisen työympäristön ensisijaisen merkityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä; näiden fyysisten epäkohtien korjaamisen jälkeen on organisaation helpompaa kehittää muita osa-alueita kuten vuorovaikutuksen toimivuutta. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeintä lähteä liikkeelle työntekijöiden kiireimmistä toiveista.

Voittaja on organisaatio, joka kykenee parhaiten yhdistämään erilaisten ihmisten arvomaailmat, verkostot ja kulttuurin. Yhdistäminen vähentää sisäisiä konflikteja ja kriisejä tai muuttaa ne paremmin hallitseviksi ja asiapohjaisemmiksi. Muuten organisaatio joutuu käyttämään paljon kallista työaikaa saadakseen henkilöstön, verkostot ja työkulttuurin toimimaan. Henkilöstövaihtuvuus ja työtyytyväisyys ovat mittareita, joita organisaatio voi käyttää tätä kartoittaakseen. (Liukkonen, 2006.)

Hyvinvoivaksi organisaatioksi Manka (2011, 78) määrittelee tavoitteellisen, selkeän tulevaisuuden vision omaavan ja selkeän ja joustavan strategisen suunnitelman pohjalta toimivaksi. Työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Joustava rakenne mahdollistaa voimaannuttamisen tunteen työntekijöissä, kun he pystyvät tekemään päätöksiä omalla alueellaan. Kokemuksista omista vaikuttamismahdollisuuksista työn päätöksentekoon on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemuksiin työn mielekkyydestä.

Muutos pysyvänä olotilana Luoman ja Arikosken mukaan (2006, 123) mukaan on tunnusomaista nyky-yhteiskunnassa, ja se tuo mukanaan haasteita johdolle, organisaatioille ja niiden työntekijöille. Organisaatiossa tapahtuva jatkuva muutostoiminta usein kuitenkin jää johdon suun-

nitteluasteelle, jolloin ne eivät toteudu kenttätasolla. Tästä johtuen organisaatio voi päätyä tilanteeseen, jossa johdon ja henkilöstön yhteiset tavoitteet ja kieli puuttuvat. Vielä kun lisätään se tosiasia, että muutos koetaan useimmiten negatiivisesti, erityisesti sen alkuvaiheessa työntekijöiden taholta luoden muutosvastarintaa, tulee johdon varautua ja tunnistaa keinot muutoksen läpiviemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi; sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö ovat tässä tekijöitä, joiden avulla muutoksessa voidaan onnistua.

Johdon sitoutuminen muutokseen on yleensä helposti saavutettavissa ajatellen erityisesti RI-SE:ä organisaationa, koska muutokset tapahtuvat yleensä ylhäältä alaspäin. On kuitenkin huomattava, että myös henkilöstön sitouttaminen on elintärkeää muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toki johto voi myös runnoa muutoksen läpi pakolla, jolloin se ei vaadi vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, vaan on yksisuuntaista toimintaa. Tosin jatkuvalla pakolla johtamisen haittapuolia ovat henkilöstön turtuminen, pelokkaan ilmapiirin syntyminen ja työn ilon katoamisen. Menestyminen syntyy parhaiten yhteistoiminnan ja yhteisen onnistumisen tuloksena (Luoma & Arikoski, 2006.)

Muuttuvissa työelämän olosuhteissa myös esimiehen ja alaisen suhteen on muututtava (Kaivola & Launila 2007, 38). Vuorovaikutuksen on oltava molempiin suuntiin avointa ja tehokasta; toimiva vuorovaikutus mahdollistaa hyvät tulokset. Useat tutkijat (esim. Suonsivu 2011, 164 sekä Kaivola & Launila 2007, 39) painottavat, että muutosta on rakennettava yhdessä johdon ja henkilöstön kesken, menestyminen tulee yhteistyön kautta.

#### 4.4 Teoriaa

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään tarve- ja motivaatioteorioita, Abraham Maslowin hierarkkista tarveteoriaa ja Frederik Hertzbergin motivaatioteoriaa selittämään työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä tarpeita ja periaatteita niiden tukemiseksi työssä, sekä ideaaliseksi työhyvinvoinnin tavoitteelliseksi tilaksi Mihaly Csikszentmihalyin esittämää ”Flow”-käsitettä, jonka saavuttamista työntekijän sekä työnantajan olisi hyvä tavoitella.

Nämä teoriat on valittu johtuen niiden yleisestä käytöstä hyvinvoinnin, työhyvinvoinnin ja työmotivaation tutkimuksissa, sekä niiden ajankohtaisuudesta ja jatkuvasta vahvasta vaikutuksesta tutkimuksiin huolimatta Maslow:n ja Hertzbergin teorioiden pitkäikäisyydestä.

##### 4.4.1 Maslow; hierarkkinen tarveteoria

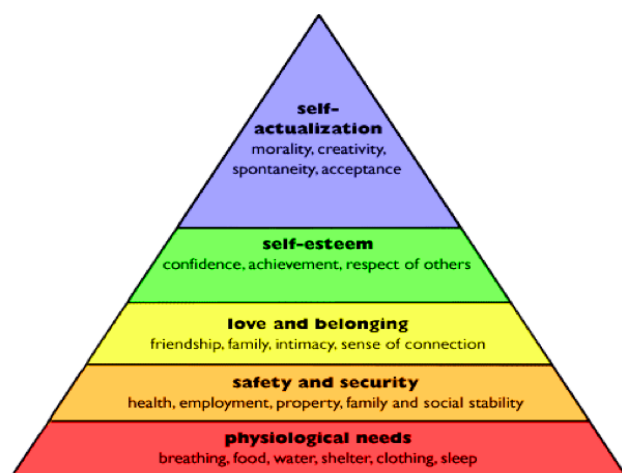
Maslowin mukaan Ihminen pyrkii täyttämään tarpeensa ja tämä motivoi aina hänen toimintaansa; ”Ihminen on alati tarvitseva eläin”. Nämä tarpeet ovat sidoksissa toisiinsa ja voivat vaikuttaa ihmisen toimintaan samanaikaisesti, vaikka ihmisen tarpeet ovat vain osittain täy-

tetty alemmilla tarveasteikolla. Kuitenkin mitä alempana hierarkiassa olevat tarpeet ovat tyydyttämättömiä, sitä enemmän ne dominoivat ihmisen käyttäytymistä. Vasta kun alempana olevat tarpeet ovat riittävästi tyydytettyjä, ylemmän hierarkian tarpeet pääsevät vaikuttamaan ihmisen käyttäytymiseen. Maslow painottaakin, kuten on jo aikaisemminkin tässä työssä viitattu, organismin sisäisen kokonaisvaltaisuuden huomioimisen olevan motivaatioteorian peruskivi. (Maslow 2012, 5.)

Lewthwaite (2006, 239) mainitsee, kuten Maslow itsekin, että kun fysiologiset tarpeet, kuten nälkä on ihmisillä tyydytetty, eri ihmisille muodostuu yksilökohtaisia, monimuotoisia ja erilaisia tarpeita mitä korkeammalla hierarkkisissa tarpeissa nousta. Tämä asettaa organisaation henkilöstön ja työn johtamisen periaatteille jatkuvaa arviointi- ja muokkaustarvetta. Lisäksi hän toteaa Maslowin tarveteoriasta, että vaikka sen olettamuksia ei ole pystytty todistamaan paikkansapitäviksi, mutta niitä ei ole myöskään pystytty todistamaan vääräksi. Useat tutkijat ovat yrittäneet todistaa teorian oikeaksi tai vääräksi siinä onnistumatta johtuen tarpeiden vaikeasta mittaamisesta. Maslowin teoriaan siis kohdistuu kritiikkiä sen vuoksi, että osasta näistä Maslowin tarveteorian ydinkohdista on vaikea löytää tukea empiirisen tutkimuksen avulla niiden vaikeasta määrittelystä sekä erityisesti hierarkian korkeampien tarpeiden subjektiivisesta luonteesta johtuen. Maslow on tunnustanut kritiikin tarpeiden subjektiivisuuden ja empiirisen tutkimuksen vaikeuden osalta, mutta koska tämä tarveteoria on tarkoitettu yleisteorian, se ei voi sopia kaikille ihmisille täydellisesti (Maslow 2012, 8).

Maslowin tarveteorian mukaan ihmisillä on seuraavat tarpeet hierarkkisessa muodossa alkaen alimmista tarpeista; 1. Fysiologiset tarpeet (Physiological needs), 2. turvallisuuden tarve (safety and security), 3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (love and belonging), 4. Arvostuksen tarve (Self-esteem), ja ylimpänä tarpeena 5. Itsensä toteuttamisen tarve (self-actualization).

Kuvio 1. Maslowin hierarkkinen tarveteoria



### Fysiologiset tarpeet (Physiological needs);

Maslow määrittelee nämä ihmisten perustarpeiksi ja aloituspisteiksi motivaation tutkimiseksi. Nämä perustarpeet sisältävät esim. nälän, janon, unen jne. tyydyttämisen. Näiden perustarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeet voivat alkaa motivoida ihmisen käyttäytymistä. Maslow tosin toteaa myös, että perustarpeiden ei tarvitse olla täysin tyydytettyjä vaan ylemmän tason tarpeet voivat aloittaa vaikuttamisen käyttäytymiseen jo silloin, kun perustarpeet ovat tarpeeksi tyydytettyjä, ja antavat tilaa tällöin muille motivatiotekijöille alkamaan vaikuttamaan käyttäytymiseen. Jos kuitenkin ihmisen perustarpeet ovat täysin tyydyttämättömiä, ne hallitsevat sen käyttäytymistä ja muut tarpeet ovat joko olemattomat tai toissijaisia. Jos esim. ihminen kokee kovaa nälkää, on koko ihmisen kapasiteetti keskitetty nälän tarpeen tyydyttämiseksi. (Maslow 2012, 12.)

Maslow myös antaa esimerkin perustarpeiden tyydyttämättömyyden vaikutuksesta organismin käsityksestä ihanteellisesta tilanteesta; jos ihminen kokee kovaa nälkää, on hänen käsityksensä utopiasta paikka, jossa on ruokaa paljon tarjolla, ja uskoo olevansa loppuelämänsä onnellinen, jos tuo utopia saavutetaan. Tällöin esim. vapauden, rakkauden ja yhteisöllisyyden tarpeet voivat vaikuttaa turhilta, koska ne eivät täytä ihmisen vatsaa. Tosin tällaiset hätätilanteet ovat nykyajan normaalisti toimivassa yhteiskunnassa erittäin harvinaisia. Jos ihminen saavuttaa tämän senhetkisen utopistisen tilanteen, alkavat korkeammat tarpeet kuitenkin heti vaikuttaa tässä tilanteessa.

Kun perustarpeet ovat tyydyttyneitä, ne siirtyvät taka-alalle, mutta samalla säilyvät potentiaalisina tarpeina taustalla ja nousevat uudelleen esiin dominoiviksi tarpeiksi, jos tilanne muuttuu niitä koskien tyydyttämättömäksi. Tyydyttämättömät tarpeet dominoivat ja ohjaavat ihmisen toimintaa. (Maslow 2012, 15).

### Turvallisuuden tarve (Safety and Security)

Jos fysiologiset perustarpeet ovat jokseenkin hyvin tyydytettyjä, nousevat Maslowin (2012, 19) mukaan uudet seuraavaksi hierarkiassa olevat korkeammat tarpeet esiin, joita hän määrittelee turvallisuuden tarpeiksi. Nyky-yhteiskunnassa ihmisen turvallisuuden tarpeet ovat tyydyttyneet suurelta osin jo yhteiskunnan toimien ja resurssien avulla; esim. uskonto, rikollisuuden kontrollointi ja demokraattinen poliittinen järjestelmä vaikuttavat ihmisen näihin tarpeisiin turvallisuuden tunnetta tuovina yhteiskunnallisina ominaisuuksina.

Turvallisuuden tarve aktivoituu ja dominoi ihmistä Maslowin mukaan pääasiassa hätä- ja kriisitilanteissa, joita ovat esim. sota tai sen uhka, tartuntatautiepidemiat, luonnonmullistukset,

rikosaallot, yhteiskunnalliset mullistukset, sekä ihmisen neuroosi ja sairastuminen. (Maslow 2012, 22.)

#### Rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet (Love and Belonging)

Molempien näistä edellä mainituista tarvehierarkian alemmista tasoista ollessa jokseenkin hyvin tyydytettyjä, Maslow (2012, 29) toteaa, että rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet alkavat ottaa dominoivan vaikutuksen ihmisen käyttäytymiseen. Tällöin ihminen alkaa, kuten ei koskaan aiemmin, kokea läheisten ihmisten (esim. ystävät, puolison tai lapsien) puuttumisen. Ihminen keskittyy tämän tarpeen täyttämiseen ja pyrkii saavuttamaan paikkansa missä tahansa ryhmässä.

Maslow kuitenkin toteaa, että yhteiskunnassa näiden tarpeiden syrjäyttäminen on yleensä löydettävissä syrjäytymistapauksissa ja vakavissa psykopatologisissa tapauksissa. Lisäksi rakkauden ja kiintymyksen ilmaisuille, kuten myös seksuaalisuuden ilmaisemiselle on asetettu rajoituksia ja niihin vaikuttavat myös estyneisyys.

#### Arvostuksen tarve (Self-esteem)

Maslowin (2012, 31) mukaan jokainen ihminen kaipaa ensinnäkin vakiintunutta itseensä kohdistuvaa arvostusta; itsekunnioitusta, itsetuntoa sekä arvostusta muiden ihmisten taholta. Maslow jakaa nämä tarpeet kahteen alaluokkaan; ensimmäiseen luokkaan kuuluu kaipuu vahvuudesta, saavutuksista, riittävydestä ja itsevarmuudesta maailman silmissä sekä kaipuu itsenäisyydestä ja vapaudesta. Toiseen luokkaan kuuluvat kaipuu maineesta, arvovallasta, tunnustuksesta, huomiosta ja arvostuksesta toisten ihmisten taholta.

Maslow toteaa myös, että näiden tarpeiden tyydyttyminen johtaa esim. itsetunnon kohoamiseen ja ihmisen tarpeellisuuden tunteeseen maailmassa, kun toisaalta niiden välttäminen johtaa vastaavasti alemmuuden ja riittämättömyyden tunteita, jotka voivat johtaa huonoon itsetuntoon ja pahimmillaan voivat johtaa neuroottisiin oireiluihin.

#### Itsensä toteuttamisen tarve (Self-actualization)

Maslow (2012, 33) kuvaa itsensä toteuttamisen tarvetta ihmisen pyrkimyksenä saavuttaa koko potentiaalinsa. Keinot saavuttaa tämä potentiaali vaihtelee ihmisestä toiseen jo senkin vuoksi, että jokaisella on oma käsitys omista tavoitteistaan ja haluistaan itsensä toteuttamiseksi. Maslow myös toteaa, että vaikka kaikki itsensä toteuttamisen tarpeet olisivat tyydytetty, uudet tarpeet ilmenevät, jos ihminen ei ole sopivissa tehtävissä tai ympäristössä eikä siten saavuta onnellisuutta; *"Mitä ihminen voi olla, se hän on"*. Tätä Maslow havainnollistaa esimerkiksi

lä muusikosta, taidemaalariasta ja runoilijasta; jos he eivät musisoi, maalaa tai kirjoita runoja, he eivät tule olemaan onnellisia pitkään, vaan tarpeet nousevat uudelleen esiin.

Maslow mainitsee (2012, 34), että ihmiset jotka ovat saavuttaneet onnellisuuden asteen ovat harvinaisia yhteiskunnassa, joten tutkimuksellisesti itsensä toteuttamisen osa-alue on jäänyt pinnalliseksi ja tiedonsaanti on ongelmallista.

Hakonen (2015, 102) toteaa, että Maslowin tarveteorian mukaan meitä kaikkia motivoivat samojen tarpeiden tyydyttäminen. Hän myös toteaa, että kuten Hertzberginkin kaksifaktoriteorian, myös Maslowin tarveteorian perusteella työpaikoilla kannattaisi panostaa enemmän aineettomiin palkitsemistapoihin, kuten esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä hyvän palautteen antamiseen, kuin aineelliseen palkitsemiseen, kuten palkkaan.

Lewthwaite (2006, 236) painottaa organisaatiolähtöisessä tarkastelussa keskeiseksi alueeksi organisaation ja ihmisten tarpeiden kohtaaminen; ne molemmat pohjautuvat ihmisten tarpeiden konseptista lähteviksi.

#### 4.4.2 Hertzbergin motivaatioteoria (kaksifaktoriteoria)

Hakasen (2009, 27) mukaan Hertzbergin teoria oli ensimmäinen merkittävä teoria, joka kiinnitti itse työn motivaationaaliseen vaikutukseen; *”Keino motivoida ihminen tekemään työnsä hyvin, on tarjota hänelle hyvä työ tehtäväksi.”* Hertzbergin työn rikastaminen on työn ominaisuuksien lisäämistä työntekijän tehtäväkenttään, joiden avulla työntekijä saa paremman autonomian, vapauden, haasteita ja myös palautetta työskentelystään ja näin motivoi häntä. (Lewthwaite 2006, 262.)

Kaksifaktoriteorian nimen mukaisesti Frederik Hertzberg jaotteli työhön liittyvät tekijät kahteen luokkaan; motivaatiotekijät, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi sekä ”hygieeniset” tekijät, jotka poistavat tyytymättömyyttä ja johtavat enintään neutraaliin suhtautumiseen, eli poistavat työpahoinvointia, mutta eivät siis lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota.

Maslowin ja Hertzbergin teorialat ovat toisiaan lähellä, koska Hertzberg laati oman versionsa Maslow:n tarvehierarkialle. Hertzberg kritisoi Maslow:n tarpeiden hierarkiarakennetta ja hän jakoi Maslowin hierarkian uudella tavalla kahtia; Hygieniatekijöihin, joihin kuuluivat kolme alinta tarvetasoa; fysiologiset, turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, sekä motivaatiotekijöihin, jotka sisälsivät kaksi hierarkiassa korkeinta tarvetta; arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lewthwaite 2006, 252.)



Hertzbergin hygieniatekijät käsittelevät työympäristöä, kun motivaatiotekijät keskittyivät itse työhön ja sen laatuun. Hertzbergin mukaan parhaat tulokset työntekijöiden motivoimiseksi saavutetaan työsuunnittelun ja työn rikastamisen kautta. Hertzberg suosittelee työntekijöiden motivoimiseksi heidän työnkuvaansa tulisi laajentaa lisäämällä vastuuta ja haasteita sekä antamalla enemmän palautetta. (Lewthwaite 2006, 252.)

Hertzbergin teoriaa on vahvasti kritisoitu siitä, että hänen tutkimustensa tulosten tarkkuus perustuu vain tutkittavien henkilöiden puheisiin omasta työstään, jolloin niiden luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa. Hakanen (2009, 29) kritisoi myös teoriaa työn kuormitustekijöiden luokan puuttumisen vuoksi, näin se ei auta niiden ymmärtämistä.

Hertzbergin teoriaa on kehitetty esim. kahden muun tutkijan (Hackman ja Oldham) toimesta ja heidän mukaansa työsuunnittelun onnistumisen osalta kolmen seikan tulee täyttyä; ensinnäkin työntekijöiden on koettava työnsä merkitykselliseksi ja hyödylliseksi, toiseksi henkilökohtaisen vastuu työn tuloksista on olemassa ja kolmanneksi tehokkaan palautteen antaminen. (Lewthwaite 2006, 262.)

#### 4.4.3 Csikszentmihalyin ”Flow”

Kun kahta aikaisempaa teoriaa ollaan käsitelty selvittämään hyvinvointiin liittyviä tarpeita ja niihin mahdollisista vaikutuskeinoista, Flow-käsitettä käytetään tässä yhteydessä kuvaamaan sitä optimaalista tilannetta työtehtävissä, joka voidaan saavuttaa näiden edellä mainittujen tarpeiden täyttämisen ja niiden tehokkaan tukemisen avulla; työntekijä on uppoutunut työn tekemiseen täysin, tuntee olevansa täysin kontrollissa ja kokee hyvinvoinnin kokemusta huolimatta esim. tehtävän haasteellisuudesta tai lähestyvistä määräajoista. Työtä tehdään työn vuoksi, koska se on täysin kontrollissa, jolloin ei ole epäonnistumisen riskiä ja siitä saadaan onnellisuuden tunnetta. Sanonta; ”aika kuluu nopeasti, kun on mukavaa tekemistä.” pitää siis paikkansa. Tämä on yksi flow:n tunnusmerkkejä.

Csikszentmihaly itse (lehtihaastattelu Wired-lehti, 1996) kuvaa flow:n seuraavanlaisesti; ”Olla kokonaan uppoutuneena aktiviteettiin sen itsensä vuoksi. Ego putoaa pois, aika rientää. Jokainen toiminta, liike ja ajatus seuraavat toisiaan ongelmitta, koko olemus on mukana toiminnassa ja kaikki taidot ovat käytössä.” Hän myös mainitsee nykyaikaisen elämäntavan vaikeuttavan flow:n saavuttamista johtuen median, mm. TV:n vaikutuksesta ihmisten keskittymiskyvyn lyhenemiseen.

Flow-teoriaa käytetään myös muissakin yhteyksissä kuin työn viitekehyksessä, kuten esim. elämänhallinnassa ja harrastuksissa kuvaamaan ihanteellista oloa, jossa ihminen kokee olevansa täysin kontrollissa ja uppoutuneena tehtävän tehokkaaseen suorittamiseen ja täten

luomaan onnellisuuden kokemuksia. Tämän olotilan Csikszentmihalyi (1991, 3) mukaan saavutetaan yleensä tilanteessa, jossa henkilön keho tai mieli on äärimmilleen rasitettu tehdessään vapaaehtoisesti jotain vaikeaa ja arvokasta.

Csikszentmihalyin mukaan (1991, 20) mukaan on tärkeää ymmärtää, että onnellisuuden tunne kumpuaa yksilöstä itsestään tekojen, elämänasenteen ja tavoitteellisen toiminnan kautta vaikkakin ne ovat jossain määrin määritelty myös ulkoisten tekijöiden kautta, kuten esim. kulttuurin ja uskonnon kautta. Ihmisen täytyy sisäistää omat tarpeensa onnellisuuden saavuttamiseksi, omaa tietoisuuttaan hallitsemalla ja muokkaamalla.

Vaikka mielihyvän tavoittelu on jokaisen ihmisen geeneissä jo lajin säilymisen vuoksi; syömisestä saatava mielihyvä takaa, että ruumis saa tarvitsemansa ravinnon jne. niin ihmisen täytyy kokea esim. työnsä itselleen myös tärkeäksi, jotta se synnyttäisi onnellisuuden tunteita; työntekijän on koettava tehtävä itselleen tarkoituksenmukaiseksi ja sopivasti haasteelliseksi, jotta ihminen voi tuntea nautintoa työnteosta, oli se sitten aivokirurgin tai laitossiivoojan työtä.

Csikszentmihaly esittelee (1991, 90) autotelisen persoonallisuuden omaavat ihmiset sellaisiksi, jotka voivat saavuttaa flow-ilmiön muita helpommin. Autotelisille persoonille on Csikszentmihalyin mukaan tyypillistä päästä usein luovaan flow-tilaan. Autotelisella persoonalla on kyky saavuttaa tila, jossa tavoitteet joihin pyritään ovat henkilölle itselleen selkeitä ja sopivia, jolloin hän voi sitoutua toimimaan tavoitteensa hyväksi, kokien kontrolloivansa tilanteensa toimintaa. Autotelinen persoonallisuus kykenee saavuttamaan flow:n jopa mitä vaikeimmissakin tilanteissa, etsimällä aktiivisesti haasteita ja uppoutumalla näihin haasteisiin niin vahvasti, että vaikeat olosuhteet, kuten esim. sotavankeus unohtuivat, eivätkä lannistaneet heitä. He jopa kykenivät saavuttamaan positiivisia tunteita ja ylläpitämään niitä vankeudensa aikana mahdollistaen selvityksensä tilanteessa.

Valitettavasti, Csikszentmihalyi toteaa (1991, 154), työnteosta saatava nautinto ei ole yleensä prioriteettina niiden taholta, joilla on eniten valtaa sen luomiseksi; johdon huomio on tuottavuudessa ensisijaisesti sekä työliittojen edustajilla työturvallisuus- ja palkkausasiat ovat etusijalla. Nämä prioriteetit voivat jopa olla ristiriidassa Flow-tunnetta tuottavien asioiden kanssa, mikä on valitettavaa, koska työntekijät jotka nauttivat työnteostaan hyötyvät siitä henkilökohtaisella tasolla, ennemmin tai myöhemmin myös alkavat tuottaa tehokkaammin. Onneksi 2000-luvulla tilanne on alkanut muuttua, on alettu tutkimaan ja lähestymään työhyvinvoinnin käsitettä laaja-alaisemmin tarkastellen uusia työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita, kuten aikaisemmissa työhyvinvointia koskevissa kappaleissa onkin jo todettu. Tilanne on kehittynyt suotuisasti työhyvinvoinnin osalta ja flow:n saavuttamiseksi työssä.

## 5 Opinnäytetyön toteuttaminen

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui omien kokemusteni kautta työhyvinvoinnin tutkiminen kansainvälisten tehtävien ja kotiorganisaation työtä vertaillen. Halusin kartoittaa, onko muilla kansainvälisissä tehtävissä olleilla rikosseuraamusalan asiantuntijoilla vastaavanlaisia kokemuksia kuin minulla, ja jos samankaltaisia negatiivisluontaisia kokemuksia nousee esiin kyselyn perusteella, niin miten niitä mahdollisesti voitaisiin ehkäistä?

Täten tutkimuskysymyksiksi rakentui;

- Miten rikosseuraamuksen asiantuntijat kokevat kansainvälisen organisaation ja kotiorganisaation toimien eroavan työhyvinvoinnin kannalta tarkastellen?
- Kuinka henkilökohtainen työhyvinvointi koetaan kansainvälisissä tehtävissä ja kotiorganisaatioon palaamisen jälkeen?

Näistä tutkimuskysymyksistä johtuen tämä opinnäytetyö on luonteeltaan näkemyksiä kartoitava kvantitatiivinen kehittämistehtävä. Tutkimus keskittyy keräämään vastaajien kokemuksia ja tulkitsemaan heidän itsearviointiaan.

Tämän tutkimuksen metodiksi valittiin elektroninen kysely, joka on luonteeltaan vahvasti strukturoitu, missä annetaan vastaajille joissain kyselyn osioissa mahdollisuus lisätietojen antamiseen sekä lopussa ”sana vapaa” mahdollisuus. Tämä valinta johtui käytännön syistä, koska tutkimuksen aineiston kerääminen esim. haastattelujen avulla olisi ollut erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta jo siitä syystä, että osa asiantuntijoista työskentelevät edelleen kansainvälisissä tehtävissä ja heitä on vaikea tavoittaa muuten kuin sähköisen metodin kautta.

Kyselylomake laadittiin elektronisena kyselynä, käyttäen apuna Laurean tarjoamaa ohjelmaa ”E-lomake”. Kyselyn vastausmetodiksi valittiin Likertin viisiasteikko, jonka pisteytyksen avulla laskettiin vastauksiin keskiarvot analyysia varten. Vastaajat valitsivat kullekin organisaatiolle kokemustensa perusteella arvion jokaiselle osa-alueelle. Kyselyn pisteytys on suoritettu seuraavan kaavan mukaan:

- 1= Erittäin huono / täysin eri mieltä
- 2= Huono / jokseenkin eri mieltä
- 3= Neutraali / ei osaa sanoa
- 4= Hyvä / jokseenkin samaa mieltä
- 5= Erinomainen / täysin samaa mieltä

Kysely koostui:

- Vastaajien tausta-osioista
- Koti-organisaation ja mission vertailuväittämiä työhyvinvointiin liittyen (Likertin asteikko, mahdollisuus avoimeen palautteeseen)
- Henkilökohtaisia työhyvinvointiin liittyviä väittämiä mission aikaisesta työskentelystä ja paluun jälkeisestä tilanteesta (Likertin asteikko)
- Lopussa ”sana vapaa” mahdollisuus

Apuna kyselyn sisällön laatimisessa käytettiin mm. VM-Baro työhyvinvoinnin kyselyohjeistusta sitä muokkaillen kansainvälisiin tehtäviin soveltuvaksi, lähdekirjallisuutta sekä edellä mainittuja motivaatioteorioita rakentamaan kyselyosioiden kohdealueita.

Kyselyn tutkimusosioiksi työhyvinvoinnin kokemusten osalta vertailussa Suomen rikosseuramusalalla työskentelyn ja kansainvälisten kriisinhallintamissioiden välillä muodostuivat tähän opinnäytetyöhön seuraavasti:

- Johtaminen
- Organisaatio
- Koulutus
- Työolot ja resurssit
- Palkkaus ja muut edut
- Työ

Lisäksi esitettiin väitteitä mission aikana työskentelystä ja paluun jälkeisestä tilanteesta, joihin vastattiin monivalintamahdollisuuksien kautta. Kyselyyn vastaamisessa käytettiin Likertiä viisiasteikkoisella pisteytysvälillä.

Johtamisen osa-alueesta haettiin tietoa asiantuntijoiden kokemuksista seitsemän tarkentavan kysymyksen avulla. Johtamisen osa-alueen tarkentavat väitteet:

- Johdon toiminta on esimerkillistä ja organisaation arvoja vastaavaa
- Johdon toiminnasta heijastuu työntekijöiden hyvä kohtelu
- Johdon tiedottaminen on selkeää ja aktiivista
- Johto tukee työn tekemistä ja luo edellytykset siihen
- Johdon toiminta heijastaa organisaation arvoja ja tavoitteita
- Johdon toiminta on tehokasta
- Esimiehet tukevat alaisten toimintaa

Organisaation vaikutuksesta työhyvinvointiin liittyvää tarkentavaa tietoa kysyttiin viiden väittämän avulla. Organisaation viisi tarkentavaa väitettä:

- Organisaatiorakenne on selkeä
- Organisaatiorakenne tukee käytännön toimintaa
- Organisaatiorakenne on tarkoituksenmukainen
- Organisaation säännöt ja ohjeistus ovat selkeät
- Organisaation tiedotus on aktiivista

Koulutukseen liittyviä tarkentavia väitteitä esitettiin seitsemän, joista yksi koski myös edistymismahdollisuuksia. Väite edistymismahdollisuuksista liitettiin tähän osioon, koska koulutautumisen avulla työntekijät tietenkin kehittävät itseään ja ammattitaitoaan, mutta todennäköisesti tähtäävät sen avulla myös avaamaan etenemismahdollisuuksia. Esitetyt tarkentavat väittämät koulutuksen ja edistymismahdollisuuksien osalta:

- Annettu peruskoulutus vastaa hyvin organisaation tehtäviä
- Jatko- tai erikoistumiskoulutuksia järjestetään aktiivisesti
- Työntekijän kehittymistä tuetaan hyvin
- Koulutusohjelma on tarkoituksenmukainen
- Työntekijän kouluttautuminen otetaan huomioon organisaatiossa
- Edistymismahdollisuudet organisaatiossa ovat hyvät
- Työsuoritukset huomioidaan hyvin arvioinneissa

Työoloista työhyvinvointia ajatellen hankittiin tarkentavaa lisätietoa kuuden väittämän avulla, ja resursseista yhden väittämän avulla. Työolosuhteiden ja resurssien osalta tietoa tarkentavat väittämät:

- Työolosuhteet ovat asianmukaiset annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Työntekijän on mahdollista vaikuttaa itse työoloihin
- Työntekijän olosuhteisiin on panostettu riittävästi
- Työolot mahdollistavat tuloksellisen työnteon
- Työolot tukevat työntekijän toimintaa
- Resurssit ovat riittäviä tavoitteiden tehokkaaseen ja turvalliseen saavuttamiseen
- Työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on panostettu riittävästi

Palkkauksesta ja muista etuuksista esitettiin yksitoista väittämää vastaajien arvioitavaksi. Palkkausta koskien esitettiin seitsemän väitettä, loma-etuuksista ja vapaa-ajasta kolme väi-

tettä ja yksi yleisluonteisempi väite etuuksista. Palkkauksen ja etuuksien osalta tarkentavat väittämät:

- Palkkaus on asianmukainen työn vaativuuden huomioon ottaen
- Palkkauksen perusteet ovat selkeät
- Organisaation palkkaus motivoi tavoitteiden saavuttamista
- Palkkaus ja sen arviointi on oikeudenmukainen
- Työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa palkkaan
- Palkka on riittävä
- Haittalisät ovat tarpeellisia elämiseen
- Lomaetuudet korvaavat osaltaan hyvin työn rasittavuutta
- Etuudet ylipäänsä korvaavat hyvin työn haitat
- Vapaa-aika on riittävä työn vastineena
- Vapaa-ajan aktiviteetteja tuetaan riittävästi organisaation toimesta

Työhön liittyvään tarkentavaan vertailuun missioiden ja kotiorganisaation välille esitettiin yhdeksän väitettä. Osa näistä väitteistä toistaa aikaisemmassa työhyvinvointiin liittyvässä yleisvertailussa olleita väittämiä työn haasteellisuudesta, stressaavuudesta, tukemisesta ja palkitsevuudesta. Työhön liittyvät tarkentavat väitteet:

- Työtehtävät ovat haasteellisia
- Työtehtävät ovat vaihtelevia
- Työntekijä voi vaikuttaa tehtäviinsä ja niiden suorittamiseen
- Työtehtäviin annettiin riittävä koulutus
- Työ on stressaavaa
- Työ on itsessään palkitsevaa
- Työilmapiiri motivoi tavoitteiden saavuttamiseen
- Työn tavoitteiden saavuttamista tuetaan hyvin
- Työntekijän jaksamista työssä tuetaan hyvin

Tässä kyselyssä käytetään termejä ”kotiorganisaatio” kuvaamaan Rikosseuraamuslaitosta ja ”missio” kuvaamaan kansainvälisiä kriisinhallintaoperaatioita.

Kyselylomake testattiin ennen lähettämistä kahden Kosovossa olevan rikosseuraamusalan asiantuntijan avulla. Kun heidän palautteensa ei noussut esiin mitään hälyttäviä puutteita, lähetettiin lokakuussa 2016 kahdeksalletoista tunnetulle suomalaiselle rikosseuraamusalan asiantuntijalle, joilla oli kertynyt missiokokemusta. Vastausaikaa annettiin vuoden loppuun.

Yritys saada lista missioilla olleista suomalaisista rikosseuraamuksen asiantuntijoista Kriisinhallintakeskuksen (CMCFinland) kautta olisi onnistunut lähettämällä linkki heille, jonka jälkeen he olisivat lähettäneet sen heidän rekisterissään oleville asiantuntijoille. Tästä vaihtoehdosta päätettiin kuitenkin luopua, koska CMCFinland:lla olisi tiedoissaan vain suomalaiset sekondeeratut asiantuntijat, ja vain kontrahdilla olleet asiantuntijat olisivat näin jääneet kyselyn ulkopuolelle. Sen sijaan lista näistä kaikista asiantuntijoista saatiin Marko Hokkaselta, joka oli vuotta aikaisemmin tehnyt Anu Melkon kanssa Laurean Ylemmän Sosionomitutkinnon Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheesta; *”Rikosseuraamusalan siviilikriisinhallintatehtävissä saadun kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen rikosseuraamusorganisaatiossa.”*

Kolmen vastaajan yhteysosoitteet olivat vanhentuneet ja huolimatta yrityksistä saada päivitettyt yhteystiedot, niitä ei saatu, jolloin lomake päättyi todellisuudessa vastattavaksi viidelletoista asiantuntijalle.

Vastauksia saatiin elektronisesti kaksitoista kappaletta. Tällöin vastausprosentti on saavutettujen vastaajien osalta 80%, Koko tiedettyä asiantuntijaryhmää ajatellen vastausprosentti on 66,7%.

## 6 Kyselyn vastaukset ja analyysi

Vastaajia oli kaksitoista, joista osa jätti vastaamatta joihinkin kysymysosioihin. Vastausten analysoinnin helpottamiseksi määriteltiin siis jokaiselle annettulle vastaukselle Likertin asteikon pisteytyksen avulla keskiarvon. Kaikkien osioiden vastauksista laskettiin myös vastausten kokonaiskeskiarvon. Näitä keskiarvoja käytettiin apuna vastausten analysoinnissa.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatietoja kysyttiin mahdollisten vastaajaryhmässä tunnistettavien erityispiirteiden analysoimiseksi varoen heidän henkilöllisyytensä paljastumista. Tämän avulla pyrittiin mahdollisesti ryhmässä havaittujen erityisominaisuuksien avulla hahmottaa tulevaisuuden asiantuntijoiden tehokkaaseen rekrytointiin mahdollisesti huomioonotettavia yksityiskohtia.

Vastaajien ikää kysyttäessä vastausvaihtoehdot olivat jaettu 18-65 ikävuosien välille 10 vuoden porrastuksella. Vastaajia oli kaksitoista; seitsemän vastaajaa ei halunnut vastata tähän kysymykseen, kaksi vastaajaa vastasi iäkseen 36-45 vuotta ja kaksi 46-55 vuotta. Johtuen suuresta määrästä neutraaleja vastauksia, ikärakenteesta ei voi vetää johtopäätöksiä suomalaisten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden osalta.

Sukupuolesta kysyttäessä vastaajista kolme ilmoitti olevansa naisia ja seitsemän miehiä, kun kaksi vastaajista ei halunnut vastata kysymykseen.

Perhesuhteista kysyttäessä vastaajia oli kaksitoista; Avo- tai avioliitossa ilmoitti olevansa yhdeksän vastaajista, naimattomia oli kaksi ja yksi vastaajista ei halunnut vastata kysymykseen. Vastauksista voidaan vetää johtopäätös, että parisuhdetilanne ei ole ollut pahemmin esteenä hakeutumisessa kansainvälisiin tehtäviin.

Asiantuntijoiden kotimaan rikosseuraamusalan työkokemuksen kysymykseen vastasivat kaikki 12 asiantuntijaa. Pudotusvalikkoon oli annettu vastausvaihtoehdoiksi työkokemus vuosissa 5 vuoden porrastuksella.

Suurimmaksi ryhmäksi vastausten perusteella muodostui 11-15 vuotta työkokemusta omaavat asiantuntijat, joita vastaajista oli neljä. 21-25 vuotta ja 26-30 vuotta rikosseuraamusalan työkokemusta omaavia olivat kussakin kaksi asiantuntijaa. Työkokemuksen vastausvaihtoehtoissa 6-10 vuotta, 16-20 vuotta, 36-40 vuotta ja yli 41 vuotta omasivat kussakin yksittäiset asiantuntijat.

Työkokemuksen osalta on vastausten perusteella havaittavissa, että mielenkiintoa ja mahdollisuuksia hakeutua kansainvälisiin tehtäviin esiintyy suhteellisen aikaisessakin vaiheessa rikosseuraamusalan työtä ja mielenkiintoa esiintyy myös työuran myöhäisemmissäkin vaiheissa.

#### 6.1.1 Missio-organisaatiot

Kansainvälisestä työskentelystä aloitettiin kysymällä asiantuntijoilta siviilikriisinhallintamissioista, joilla he olivat työskennelleet. Kysymykseen oli lueteltu neljä vaihtoehtoa suurimmista järjestöistä ja mahdollisuus lisätä avoimen vastauksen kautta lisätietoa toisista organisaatioista. Koska asiantuntijat olivat mahdollisesti työskennelleet useammalle kuin yhdelle organisaatiolle, oli vastaajien mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto.

Yksitoista vastaajaa ilmoitti työskennelleensä Euroopan Unionin palveluksessa, seitsemän Yhdistyneiden Kansakuntien palveluksessa. Yksi vastaajista ilmoitti lisäksi työskennelleensä Kansainvälisen Punaisen Ristin palveluksessa sekä mainitsi lisätiedoissa toimineensa Ukrainassa SIDA:n (The Swedish International Development Cooperation Agency) ja Euroopan Komission yhteistyöprojektissa. Vastauksista voidaan päätellä, että suomalaisten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden työskentely kansainvälisissä tehtävissä sijoittuu monen kohdemaan ja organisaation alaisuuteen. Suurin osa asiantuntijoista olivat työskennelleet EU:n ja YK:n palveluksessa, mikä onkin luonnollista ottaen huomioon näiden järjestöjen kriisinhallintatoiminnan laajuudet. On kuitenkin huomattava, että suomalaiset asiantuntijoiden mahdollisuudet eivät



rajoitu pelkästään näiden kahden organisaation tarjoamiin tehtäviin, vaan tarjolla on myös muitakin työskentelymahdollisuuksia.

#### 6.1.2 Missioiden kohdemaat

Missioiden kohdemaista kysyttäessä annettiin mahdollisuus vastata avoimesti. Annettujen vastausten perusteella muodostui alla oleva taulukko rikosseuraamusalan asiantuntijoiden kansainvälisen työskentelyn kohdemaista.

Missioiden kohdemaista kysyttäessä kuusi vastaajista oli toiminut siviilikriisinhallintatehtävissä Kosovossa. Kaksi ilmoitti olleensa myös Ukrainassa, muissa maissa (Bosnia-Herzegovina, Italia, Kiina, Kroatia, Montenegro, Georgia, Irak, Makedonia, Etelä-Sudan, Palestiina) olivat työskennelleet yksittäiset asiantuntijat.

Kosovo oli odotetusti selkeästi esillä vastauksissa johtuen siitä, että ensimmäiset siviilikriisinhallintamissiot suomalaisille vankeinhoidon asiantuntijoille sijoittuivat juuri Kosovoon YK:n UNMIK-missiolle vuonna 2000, ja suomalaiset vankeinhoidon asiantuntijat ovat olleet siitä lähtien jatkuvasti kehittämässä Kosovon vankeinhoidon järjestelmää kohti eurooppalaisia ja kansainvälisiä standardeja. Kuitenkin on rohkaisevaa huomata, että suomalaisilla asiantuntijoilla on kokemuksia myös muistakin maista, jolloin he pystyvät keräämään laajempaa monikulttuurillista tietoutta ja kansainvälistä kokemusta vietäväksi kotiorganisaatioon mission jälkeen. Tämän voitaneen myös tulkita suomalaisen rikosseuraamusalan osaamisen arvostamista kansainvälisissä tehtävissä.

#### 6.1.3 Missiokokemus ja kertalaisuus

Kertyneeseen ajalliseen missiokokemukseen vastasivat kaikki kaksitoista vastaajaa; viisi vastaajista ilmoitti missiokokemuksensa olevan 1-3 vuotta. Yksi vastaajista ilmoitti 4-6 vuotta, kaksi 7-9 vuotta ja neljä vastaajista 13-15 vuotta.

Vastausten perusteella on vedettävissä johtopäätös, että vaikka suuri osa asiantuntijoista työskentelevät suhteellisen vähän aikaa kansainvälisissä tehtävissä, on mahdollisuus pidempiaikaiseenkin työskentelyyn olemassa. Tähän tietenkin vaikuttavat myös missioissa tapahtuva henkilöstön rotaatio, joten pidemmän kokemuksen keränneet asiantuntijat ovat todennäköisesti olleet useamman mission palveluksessa. Seuraavana esitettävä ”kertalaisuus missioilla” on täten yhteydessä missiokokemuksen kertymiseen.

Kertalaisuuteen missioilla vastaajista viisi ilmoitti olleensa kerran kansainvälisissä tehtävissä. Kaksi vastaajista ilmoitti olleensa 2 kertaa. Vastausvalikon arvoihin 3-7 vastasi jokaiseen yksi

vastaajista. Osa asiantuntijoista ovat olleet missioilla siis vain kerran, mutta useampikertaisia kansainvälisissä tehtävissä työskennelleitä asiantuntijoita on suurin osa vastaajista.

#### 6.1.4 Vastaajien tehtävätasot kotiorganisaatiossa ja missioilla

Kysymykseen työtehtävästasosta kotimaan rikosseuraamusorganisaatiossa vastasivat kaksitoista asiantuntijaa seuraavasti; Lähiesimiestehtävissä vastaajista toimivat viisi, laitos- tai yksikköjohtossa toimivat kolme, asiantuntijoina tai konsultteina kaksi, työntekijänä yksi ja ylemmissä johtotehtävissä yksi. Suurin osa vastanneista asiantuntijoista olivat siis jonkinlaisessa esimiestehtävässä kotiorganisaatiossaan ja olivat täten suorittaneet jonkinlaisia jatko-opintoja. Tämän perusteella voitaneen olettaa, että suurin osa asiantuntijoista ovat olleet aktiivisesti pyrkineet kehittämään henkilökohtaista osaamistaan ja tietotaitoaan työskennellessään kotimaan organisaatiossa.

Kuvio 2. Kotiorganisaation tehtävätasot



Missioiden työtehtävätasoja kysyttäessä vastaajista viisi ilmoitti työskennelleensä missioorganisaation yksikön johtotehtävissä. Kaksi vastaajista oli toiminut lähiesimiestehtävissä, kun kahdeksan vastaajista ilmoitti työskennelleensä asiantuntijana tai konsulttina. Viisi asiantuntijaa oli toiminut työntekijä- tai monitorointitehtävissä.

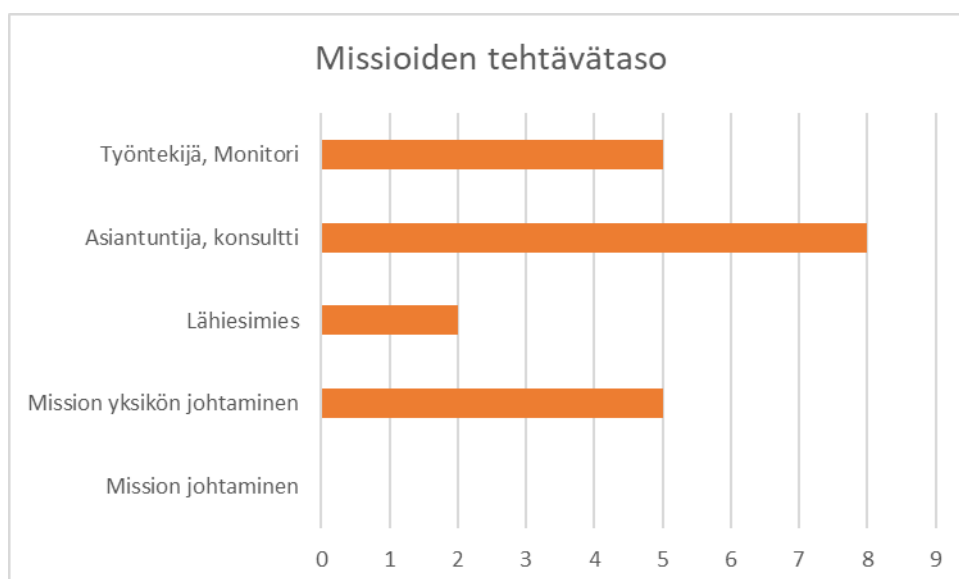
Kolme vastaajista antoi myös lisätietoa tehtävistään missioilla;

”Vankilan johtaja, erityisasiantuntija, vankeinhoidon apulaispäällikkö, erityisneuvonantaja, asiantuntija/kouluttaja.”

”Arvioitsija, kehittäjä, kouluttaja, neuvonantaja, monitorien mentori.”

” Deputy Prison Director, Correctional Deputy Team Leader, Corrections Officer/Advisor/Escort Officer, Correctional Mobile Monitor.”

Kuvio 3. Missioiden tehtävätasot



Missioiden tehtävätasoa tarkastellen, vastausten perusteella on havaittavissa, että suomalais-ten rikosseuraamusalan asiantuntijoiden työskentely osuu missio-organisaatioiden eri tehtävä-tasolle. Ainoastaan missioiden johtamistehtävissä ei ole ollut suomalaisia rikosseuraamusalan asiantuntijoita. Tämä johtune siitä, että missioiden johtotehtävät ovat poliittisia nimityksiä, ja missiot yleensäkin kohdistuvat koko oikeusjärjestelmään, eivät pelkästään vankeinhoitoon.

#### 6.1.5 Motivaatio missioille lähtemiseen

Kysyttäessä motivaatioista hakeutumiseen kansainvälisiin tehtäviin, kymmenen vastaajaa ilmoitti uusien haasteiden etsimisen olevan ainakin yksi motivaatioista. Vaihtelun halun, uusien kokemusten etsimisen sekä henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen syventämisen ilmoitettiin kukin kahdeksan vastaajan taholta vaikuttaneen päätökseen kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisesta. Taloudelliset syyt vaikuttivat kuuden vastaajan osalta. Urakehityksen edistäminen vaikutti kolmen vastaajan päätökseen, ja yhden vastaajan kohdalla yksityiset syyt.

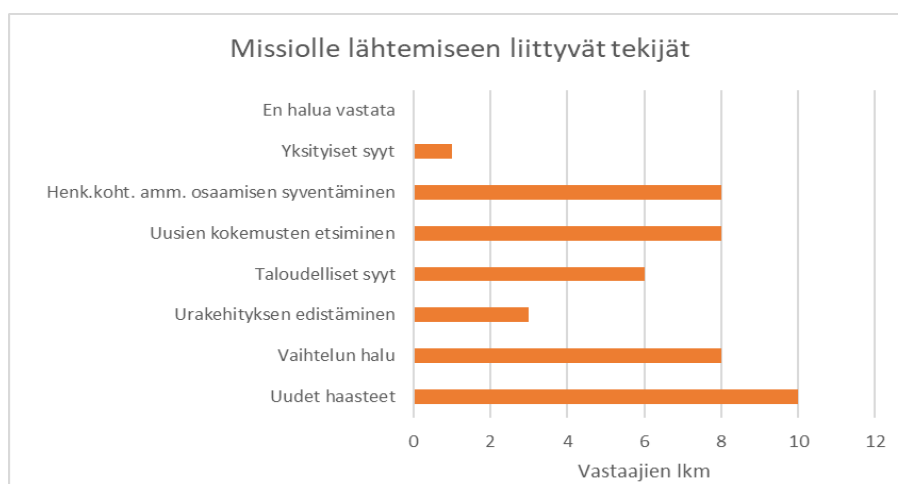
Kaksi vastaajista antoi myös lisätietoa avoimen vastausmahdollisuuden avulla;

*”henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen syventäminen tuli motivaatioksi vasta oltuani ulkomaan tehtävissä noin 10 vuotta. Motivaatio muuttuu ajan kuluessa. Alun kokemusten etsiminen muuttuu taloudelliseksi syiksi jossain vaiheessa. Kun tietty ansio on ansaittu, taloudellisilla syillä ei enää ole merkitystä. Sen jälkeen haasteet ja ammatillinen oppiminen näyttelevät pääosaa.”*

*”Uusiin kulttuureihin tutustuminen. Kielitaidon kohottaminen.”*

On huomattava vastauksista, että henkilökohtaisen taloudellisen tilanteen kohentaminen ”rahan vuoksi lähteminen”, on vasta viidentenä ilmoitetuissa motivaatioissa uusien haasteiden, vaihtelun halun, ammatillisen osaamisen syventämisen ja uusien kokemusten etsimisen jälkeen. Toki sillä on merkityksensä motivaatioiden joukossa, mutta voitaneen pitää selvänä vastausten perusteella, että se ei ole aina päällimmäinen syy lähtemiseen. Kuten yllä yksi asiantuntija kommentoi, sillä voi olla vahvempi vaikutus alkuvaiheessa, mutta vähenee ajan kuluessa kansainvälisissä tehtävissä ja se korvaantuu muilla tarpeilla. Tämä kommentoija itse asiassa vahvistaa tämän opinnäytetyön teoreettisessa osiossa käytetyn Maslow:n tarveteorian olettamusta tarpeiden hierarkkisesta rakenteesta.

Kuvio 4. Missiolle lähtemiseen liittyvät motivaatiot



## 6.2 Työhyvinvointiin liittyvien kokemusten vertailu kotimaan ja kansainvälisen työskentelyn välillä

Kyselyssä pyydettiin asiantuntijoita vertailemaan työhön liittyviä käsityksiään ja kokemuksia kotimaan ja kansainvälisen työskentelyn välillä. Tämä toteutettiin strukturoituina kysymyksinä käyttäen Likertin asteikkoa rinnakkain kotiorganisaation ja mission välillä. Vastaajat siis valitsivat molemmille organisaatioille vastauksen samaan väittämään. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin tai lisätietojen antamiseen.

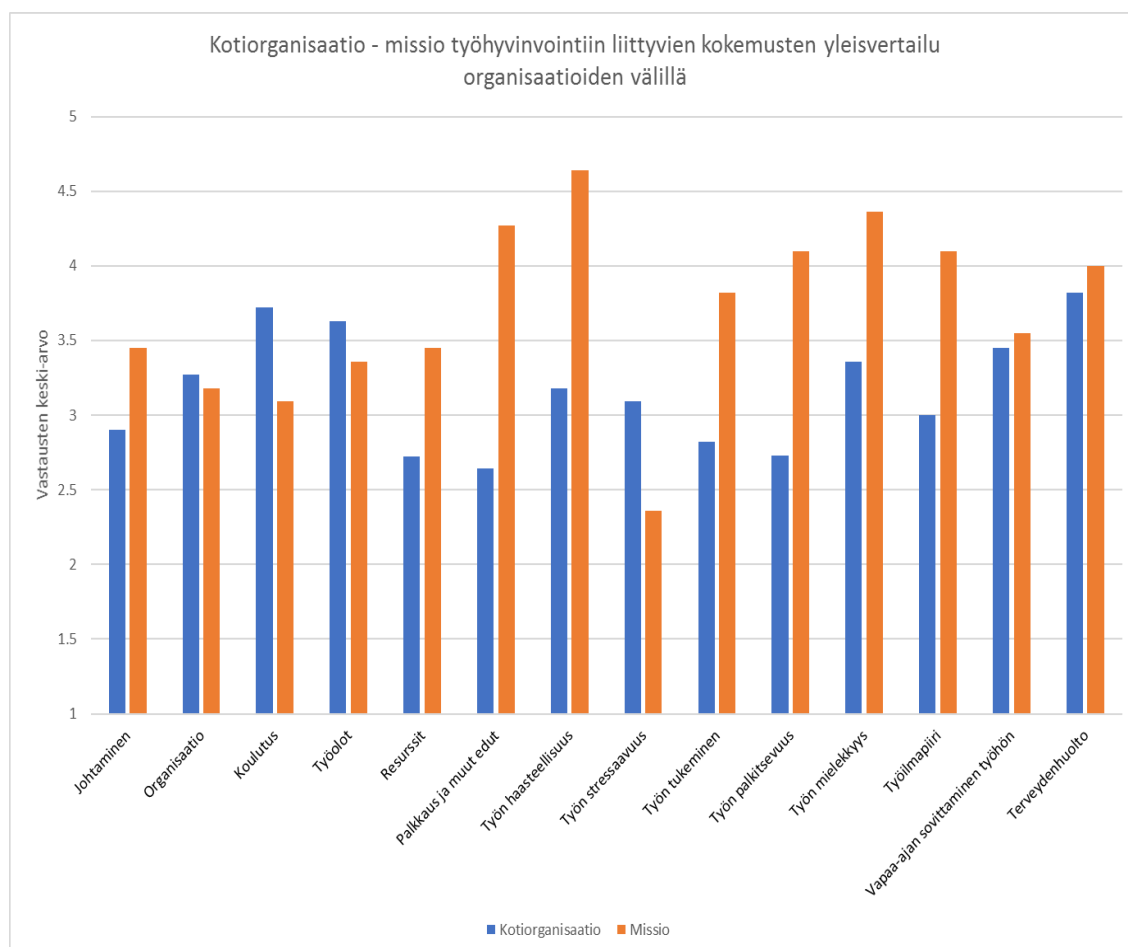
Kyselyssä pyydettiin rikosseuraamuksen asiantuntijoita ensin arvioimaan kokonaisvaltaisia osa-alueita työhyvinvoinnin näkökulmasta organisaatioiden välillä. Tarkoituksena oli luoda yleiskatsaus siihen, miten asiantuntijat arvioivat laajemmassa kontekstissa olevat osa-alueet kokemustensa perusteella vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa. Näitä vastauksia voidaan

myös käyttää tarkistamaan tarkentavien osa-alueiden vastauksia ja tutkimaan mahdollisia eroja vastausten välillä.

Yleissektorit joita kyselyssä käsiteltiin työhyvinvointia koskien, olivat; johtaminen, organisaatio, koulutus, työolot, työilmapiiri, resurssit, palkkaus ja muut edut, vapaa-aika ja terveydenhuolto. Lisäksi itse työn osalta liitettiin useampia kysymyksiä haasteellisuudesta, stressaavuudesta, palkitsevuudesta ja työn tukemisesta. Näitä työhön liittyviä osa-alueita liitettiin tähän osioon, koska tutkimus tehdään työn viitekehyksessä ja näin saadaan siinä koettuun hyvinvointia koskevaa tietoa alustavasti. Myöhemmissä tarkentavissa osioissa käsiteltiin työhön liittyviä väittämiä tarkemmin.

Vastauksia saatiin yhdeltätoista asiantuntijalta tähän osioon. Vastausten keskiarvot vaihtelivat kotioorganisaation kohdalla välillä 2,64 - 3,82. ja kokonaiskeskiarvoksi kotioorganisaatiolle vastauksille tässä osiossa muodostui 3,17. Mission vastaavien vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 2,36 - 4,64 muodostaen vastausten kokonaiskeskiarvoksi 3,67. Vastaajat arvioivat työhyvinvoinnin kokemusten kautta kotioorganisaation tukevan organisaation, koulutuksen ja työolojen osalta paremmin kuin mission.

Kuvio 5. Työhyvinvointiin liittyvien yleisosioiden organisaatioiden välinen vertailu



Organisaation johtamisen koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin asiantuntijoiden mukaan paremmin kansainvälisissä tehtävissä. Johtamisen osa-alueessa vastaajat antoivat kotiorganisaatiolleen vastauksissaan keskiarvon 2,90 kun missioiden johtamiseen vastaajat antoivat keskiarvoksi 3,45. On huomionarvoista, että kotiorganisaation johtamisen osalta suurin osa vastaajista kahdeksan vastasivat neutraalisti, eli tämä tarkoittanee, että johtamisesta kotiorganisaatiossa heille ei ole haittaa, mutta ei paljoa hyötyäkään työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Missioiden johtamisen vaikutus vastaajien työhyvinvointiin jakaantui enemmän vastausasteikolla, painottuen kuitenkin positiivisille arvioille.

Organisaation osa-alueessa vastaajat antoivat kotiorganisaatiolleen keskiarvon 3,27, ja missioiden organisaatioille vastaavasti muodostui vastausten keskiarvoksi 3,18. Molempien osalta vastaukset painottuivat neutraalin asteikon kohdalle, tosin kummassakin organisaatiossa neljä vastaajaa koki organisaation tukevan työhyvinvointia hyvin.

Koulutuksen osa-alueelle kotiorganisaatio sai vastaajilta keskiarvon 3,72. Vastauksista suurin osa keskittyi positiivisille arvoille, viiden vastaajan arvioidessa kotiorganisaation koulutuksen olleen hyvällä tasolla ja kaksi erinomaisella tasolla. Mission koulutuksen osalta keskiarvoksi muodostui vastausten perusteella 3,09; kolme vastaajista arvioi mission koulutuksen olevan huonolla tasolla, neljä vastasivat neutraalisti ja toiset neljä kokivat sen olleen hyvällä tasolla. Tämä tulos johtune mm. missioiden määräaikaisesta luonteesta, sekä siihen että osissa missoista, erityisesti EU:n missoissa, ei panosteta yhtä vahvasti henkilöstön koulutukseen kuin YK: toimesta. Tätä seikkaa kommentoitiin myös koulutuksen ja edistymismahdollisuuksia tarkentavassa osiossa yhden asiantuntijan taholta. Suomalainen rikosseuraamusala panostaa voimakkaasti henkilöstönsä jatkuvaan koulutukseen, tästä todisteena tällä osa-alueella kotiorganisaatio on selkeästi koettu tukevan työntekijöidensä työhyvinvointia koulutustoiminnan avulla, ja tämän voidaan tulkita antavan suomalaisille rikosseuraamusalan asiantuntijoille vahvan ammatillisen lähtökohdan kansainvälisiäkkin tehtäviä ajatellen. Tästä johtune vastauksen korkea keskiarvo, joka on kyselyn tämän osion toiseksi korkein kotiorganisaation osalta.

Työolojen vaikutuksesta työhyvinvointiin kotiorganisaatio sai keskiarvon 3,63; vastaukset jakaantuivat jonkin verran, mutta painottuivat vahvasti positiivisille arvoille. Vain kaksi vastaajista kokivat kotiorganisaation työolojen olevan huonot ja toiset kaksi vastasivat neutraalisti. Loput vastaajista kokivat työolojensa tukevan työhyvinvointia hyvin tai erinomaisesti. Missioiden työolojen osalta vastaukset antoivat keskiarvoksi 3,36; kolme vastaajaa ilmoitti työolojen tukeneen työhyvinvointiaan huonosti, yksi vastasi neutraalisti, kun toisaalta seitsemän vastaajista arvioivat missioiden työolojen tukeneen hyvin heidän työhyvinvointiaan. Missiot toimivat kriisialueilla, missä olosuhteet yleensäkin ovat vaikeat työskentelyn, saati oleskelun kannalta

ja tämä mahdollisesti heijastaa kansainvälisen kriisinhallinnan vaikeita olosuhteita verrattuna Suomen olosuhteisiin.

Resurssien osalta Kotiorganisaatiolle muodostui vastausten perusteella keskiarvoksi 2,72 joka on toiseksi matalin keskiarvo kotiorganisaatiolle tässä kyselyosiossa. Kotiorganisaation resursointi siis koettiin asiantuntijoiden taholta tukevan työhyvinvointia heikosti. Arviot jakaantuivat vastausasteikon keskellä, painottuen kuitenkin negatiiviselle asteikolle. Missioorganisaatioille vastaavaksi keskiarvoksi muodostui 3,45. Arviot jakaantuivat myös asteikon keskelle, painottuen kuitenkin positiiviselle asteikolle. Resursoinnissa kotiorganisaatiolla siis tuntuisi olevan vastausten perusteella enemmän parantamisen varaa verrattuna kansainvälisiin organisaatioihin.

Vastaukset palkkauksen ja muiden etujen osalta muodostivat kotiorganisaatiolle keskiarvon 2,64, mikä on tämän osion matalin keskiarvo kotiorganisaation osalta. Vain yksi vastaajista arvioi palkkauksen ja etuuksien olevan kotiorganisaatiossa hyvällä tasolla, viiden vastatessa neutraalisti ja viiden arvioidessa niiden olevan huonolla tasolla. Missiot vastaavasti saivat palkkauksen ja muiden etujen osa-alueen osalta keskiarvokseen arvon 4,27 mikä on missioiden osalta kolmanneksi korkein keskiarvo. Vastaukset keskittyivät missioiden osalta vain positiivisille arvoille. Tämä ei välttämättä ole yllätys, kun otetaan huomioon mm. todennäköinen kohdemaan elinkustannusten mataluus, verottomien päivärahojen merkitys ansiotulon lisänä, ajoittainen matkakulujen korvaaminen kotimaahan, sekä suhteellisen hyvät lomakertymät.

Kotiorganisaatio työn haasteellisuuden osa-alueella sai vastausten perusteella keskiarvon 3,18. Vastaukset hajaantuivat koko vastausasteikolle. Missioille keskiarvoksi muodostui 4,64 mikä on korkein vastausten keskiarvo tämän kyselyosion missioita koskevissa arvioinneissa ja kaikki arviot kohdistuivat positiivisille arvoille. Tämä tulos osoittaa suomalaisten asiantuntijoiden kohtaavan enemmän haasteita kansainvälisissä tehtävissä kuin kotiorganisaatiossa, ja vahvistaa myös asiantuntijoiden ilmoittamia motiiveja kansainvälisiin tehtäviin hakeutumises- sa, joita olivat mm. uusien haasteiden etsiminen, vaihtelun halu, uusien kokemusten etsiminen sekä ammatillisen osaamisen syventäminen. Haasteellisissa tehtävissä näihin motiiveihin pystytään vastaamaan. Tähän osa-alueeseen kotiorganisaatio ei mitä ilmeisemmin pysty vastaamaan kaikkien asiantuntijoiden kohdalla, joka myös osaltaan voi vaikuttaa asiantuntijoiden hakeutumiseen kansainvälisiin tehtäviin.

Työn stressaavuuden vaikutus työhyvinvointiin kotiorganisaatiossa sai keskiarvoksi 3,09. Mission osalta keskiarvoksi muodostui vastausten perusteella 2,36 joka on missioiden osalta tämän kyselyosion alhaisin keskiarvo. Tarkentavien väitteiden osiossa avataan työn stressaavuutta tarkemmin.

Työn tukeminen työhyvinvointia ajatellen kotiorganisaatio sai vastausten keskiarvoksi 2,82. Vastaajien arviot hajaantuivat kotiorganisaation kohdalla; viisi vastaajaa antoivat työn tukemiselle negatiivisen arvion, kahden vastatessa neutraalisti, kun taas neljä vastaajaa arvioivat työn tukemisen olleen hyvällä tasolla. Mission osalta keskiarvoksi työn tukemisessa muodostui vastausten perusteella 3,82. Samoin kuin kotiorganisaation kohdalla, myös mission työn tukemisen arviot hajaantuivat, painottuen kuitenkin enemmistön osalta positiivisille arvoille.

Työn palkitsevuudesta kotiorganisaatiossa keskiarvoksi muodostui varsin alhainen arvo 2,73. Vastaukset hajaantuivat jokaiselle vastausvaihtoehdolle. Vastaavasti missiot saivat keskiarvokseen työn palkitsevuudelle korkean 4,10. Työn palkitsevuuden voidaan katsoa vahvistavan työn haasteellisuuden ja stressaavuuden tuloksia ja niistä vedettyjä johtopäätöksiä. Kun työ tuntuu työntekijästä palkitsevalta, hän todennäköisesti tuntee myös onnistumisen tunteita jotka vastaavasti auttavat työn haasteisiin vastaamista ja vähentävät stressin vaikutusta samalla parantaen työntekijän työhyvinvoinnin tuntemuksia ja sitoutumista työhön. Kotiorganisaatio jää siis vertailussa missioiden kanssa asiantuntijoiden työn palkitsevuuden tuntemisessa selkeästi toiselle sijalle. Tämän osion katson myös osaltaan vahvistavan asiantuntijoiden aikaisemmin ilmoittamista motiiveista hakeutua kansainvälisiin tehtäviin.

Työn mielekkyyden osiossa sama suuntaus jatkuu kuin edellisissäkin kappaleissa; kotiorganisaatiossa vastausten perusteella antoi vastausten keskiarvoksi 3,36; viisi vastaajista ilmoitti työn mielekkyyden olevan huonolla tasolla, kun taas kolme vastasi mielekkyyden olevan hyvällä ja toiset kolme erinomaisella tasolla. Vastaajien arviot siis jälleen hajaantuivat vastausasteikolle. Toisaalta missioiden työn mielekkyyden vastausten keskiarvoksi muodostui 4,36; yksi vastaaja oli neutraali, kun viisi koki työn mielekkyyden olevan hyvällä tasolla ja toiset viisi erinomaisella tasolla.

Kotiorganisaatiossa koettiin työilmapiiri työhyvinvoinnin kannalta keskiarvolla 3,0. Missiolla koetut työilmapiirin kokemukset vastaavasti muodostivat keskiarvoksi 4,1. Mission monikulttuurillisuudella voi olla työilmapiiriä kohentava vaikutus; tilanne ei välttämättä ole samalla tavalla niin ”staattinen” ja jäykkä kulttuurillisesti ajatellen kuin kotiorganisaatiossa.

Vapaa-ajan sovittamiseen työhön työhyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmasta tarkastellen, kotiorganisaation vastausten keskiarvoksi muodostui 3,45. Mission osalta vapaa-ajan sovittaminen antoi vastausten keskiarvoksi 3,55. Vapaa-ajan aktiviteettien käyttäminen on siis kohdalaisen hyvällä tasolla työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi molemmissa organisaatioissa.

Terveystukien osa-alue koettiin kotiorganisaatiossa seuraavasti; kolme vastasi neutraalisti, seitsemän koki sen olleen hyvällä tasolla ja yksi erinomaisesta. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,82. Missiolla koettiin terveydenhoidon olleen yhden vastaajan taholta huonoa, yksi vas-



tasi neutraalisti, kun kuusi koki sen olleen hyvällä tasolla ja kolme erinomaista. Missioiden terveydenhuollon osalta vastausten keskiarvoksi muodostui 3,64. Terveydenhuolto oli siis molemmissa kohtalaisen hyvin järjestetty.

### 6.3 Tarkennetut työhyvinvoinnin osa-alueiden kokemukset

Kyselyssä jatkettiin kutakin yleistä osa-aluetta koskien tarkentavilla kysymyspattereilla tarkoituksena saada tarkentavaa tietoa kustakin osa-alueesta yksityiskohtaisempaa analyysia varten. Vastaajille annettiin vaihtoehdot vastauksiin. Vastausten pisteytysarvoiksi asetettiin alla olevan mukaisesti;

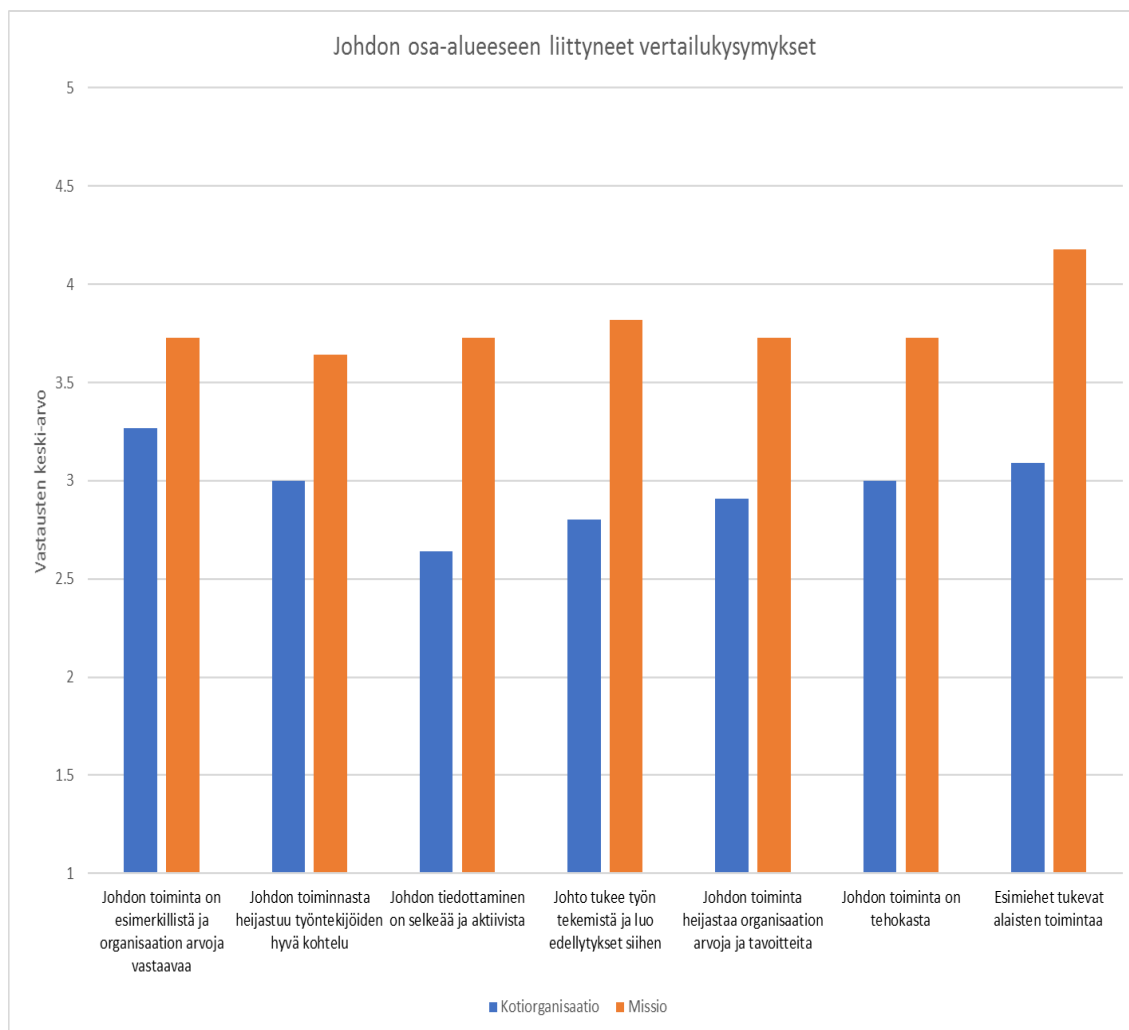
Kaikkiin näihin tarkentaviin osa-alueisiin vastasi yksitoista asiantuntijaa, paitsi koulutuksen osioon vastasivat 10 vastaajaa. Vastausten esittämiseksi kaikissa osioissa graafisesti, laskettiin jokaisen väitteen vastausten perusteella keskiarvot. Jokaisessa osiossa on graafisesti esitetty väittämien vastausten keskiarvojen suhteet rinnakkain kotiorganisaation ja mission osalta. Johtopäätöksiä muodostetaan pääasiassa vastausten keskiarvojen perusteella, mutta tarkastelen myös vastausten hajontaa Likertin asteikolla.

#### 6.3.1 Johtamisen tarkentavat lisäkysymykset

Arvioiden keskiarvot koti-organisaation osalta vaihtelivat välillä 2,64 - 3,27 ja missioiden osalta vastausten keskiarvot asettuivat välille 3,64 - 4,18. Vastausten kokonaiskeskiarvot asettuivat seuraavasti; kotiorganisaatio 2,96 ja missiot 3,79. Vastaajat olivat siis enemmän samaa mieltä väitteiden kanssa missioiden osalta kuin kotiorganisaation. On huomattavaa, että nämä keskiarvot ovat lähellä aikaisemmassa johtamisen kyselyosiossa saatuja keskiarvoja ja näin vahvistanevat tarkentavan kyselyn vastauksia johtamisen osalta.

Jokaiseen väitteeseen tässä johtamisen kyselyosiossa kotiorganisaation johtaminen sai keskiarvoja tarkastellen heikommat arviot asiantuntijoilta kuin missioiden johtaminen, eli vastaajat olivat sitä mieltä, että väitteet toteutuvat enemmän mission kuin kotiorganisaation osalta. Mission osalta vastaajat yhtyivät siis huomattavasti paremmin väitteisiin johdon toiminnasta; Kotiorganisaation vastausten keskiarvoista korkein (3,27) ei edes yltänyt alhaisimpaan missioiden vastauksen keskiarvoon (3,64). Tämä on huolestuttava seikka, koska johto ja esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä (Vesterinen, 2006 ja Tarkkonen, 2012.) Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että RISE:n esimiehet ja johto eivät kykene toimillaan tukemaan asiantuntijoiden työhyvinvointia läheskään samalla tasolla kuin kansainvälisissä tehtävissä.

Kuvio 6. Johdon osa-alueeseen liittyvät tarkentavat vertailukysymykset työhyvinvoinnin kannalta



Vastaukset kotiorganisaation osalta hajaantuivat arvosteluasteikolle painottuen kuitenkin useimmissa eri mieltä oleville vastausarvoille. Mission vastausten hajonta vastaavasti painotui enimmäkseen positiivisille arvoille.

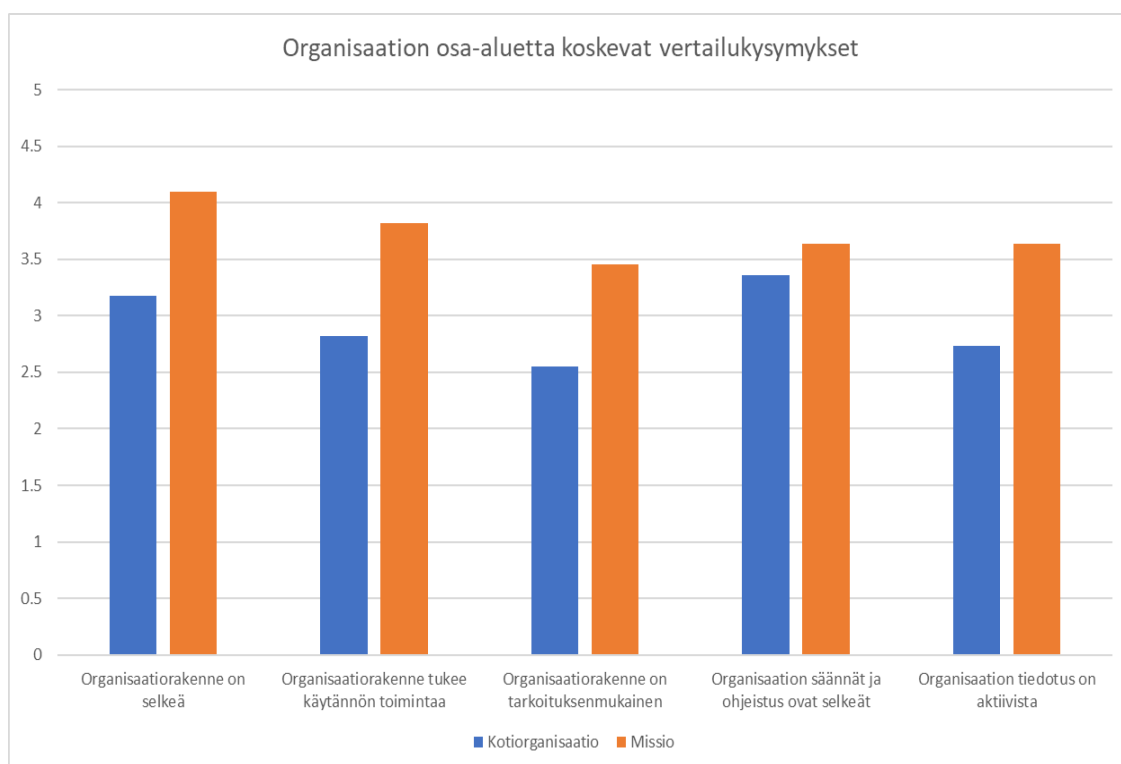
Vastauksista ilmenee, että kotiorganisaation johdon tiedottaminen ei ole aktiivista tai selkeää. Vain kaksi vastaajista ilmoittivat olevansa jokseenkin samaa mieltä tiedottamisen väittämän kanssa. Johdon työn tukemisesta ja edellytysten luomisesta työntekoon, vastaajat vaikuttavat keskiarvoa tarkastellessa olevan sitä mieltä, että kotiorganisaation johdolla on parantamisen varaa näiltä osin; yksi vastaajista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä johdon työn tukemisesta, kolme jokseenkin eri mieltä, kun yksi vastasi neutraalisti. Toisaalta kolme vastaajaa olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että johto tukee työn tekoa. Johdon toiminnan esimerkillisyys ja organisaation arvojen vastaavuus oli koettu toteutuvan kohtuullisesti; kuusi vastaajista yhtyivät tähän väitteeseen. Myös esimiesten alaisten tukeminen, sekä työntekijöi-

den hyvä kohtelu olivat myös kotiorganisaation vastauksia tarkastellen arvostettu kohtalaisen hyväksi useimpien vastaajien tahoilta.

### 6.3.2 Organisaatio

Kotiorganisaatiota koskevien arvioiden keskiarvot vaihtelivat välillä 2,55 - 3,63 ja kotiorganisaation vastausten kokonaiskeskiarvoksi muodostui 2,93, joka on matalampi kuin yleisluontoisessa vertailussa saatu vastausten keskiarvoa (3,27). Mission organisaatiota koskevien vastaajien keskiarvojen vaihtelu sijoittui väleille 3,45 - 4,10 ja kokonaiskeskiarvo oli 3,73, mikä on korkeammalla kuin aikaisemmin yleisluonteisessa kyselyosiossa organisaation tarkastelusta työhyvinvoinnin kannalta saatu keskiarvo (3,18).

Kuvio 7. Organisaation osa-alueeseen koskevat tarkentavat vertailukysymykset



Kotiorganisaation osalta vastaajat olivat keskiarvon perusteella eniten eri mieltä organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuudesta; peräti kuusi vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Samoin organisaation tiedottamisen aktiivisuudesta ja käytännön toiminnan tukemisesta vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä keskiarvojen perusteella organisaation sääntöjen ja ohjeistuksen selkeyden kanssa, kuten myös organisaatorakenteen selkeyden kanssa. Näiden tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että vastaajat kokevat kotiorganisaation rakenteen jokseenkin epätarkoituksenmukaiseksi, vaikkakin selkeäksi ja se vaikuttanee myös käytännön toiminnan tukemista heikentävästi.

Missioiden osalta vastausten keskiarvojen perusteella asiantuntijat olivat jokseenkin samaa mieltä kaikkien väittämien kanssa. Organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuuden kanssa, kuten kotiorganisaationkin kohdalla, oltiin vähiten samaa mieltä. Organisaation sääntöjen ja ohjeistuksen selkeyden, sekä tiedotuksen aktiivisuuden osalta lähestyttiin arvioiden perusteella jokseenkin hyvää arviota. Organisaatorakenteen selkeyden väittämän kanssa oltiin jokseenkin samaa mieltä.

### 6.3.3 Koulutus ja edistymismahdollisuudet

Koulutuksen ja edistymismahdollisuuksiin esitettiin seitsemän tarkentavaa väittämää. Vain kymmenen vastaajaa otti osaa, kun yksi vastaajista ilmoitti epäilevänsä kysymysten olevan epärealistisia koulutuksen osalta ilman missio-organisaatioiden erojen tutkimista;

*”Koulutukseen liittyvät kysymykset ovat epärealistisia, enkä usko, että saat vertailtavaa dataa, ellet avaa missioiden eroa. YK:n periaate on kouluttaa henkilöstöä koko ajan, kun taas EU missioilla lähtökohta on se, että työntekijät on koulutettu EU lähtömaassa. YK maksaa kalliitakin koulutuksia työntekijöilleen ja yksi perusarvo on jatkuva koulutus. Se on vuosittaisessa henkilökohtaisessa työsuunnitelmassa. Jokaisen on osallistuttava koulutukseen. EU ei kannusta koulutukseen ja sieltä on vaikea päästä osallistumaan, vaikka itse kustantaisi.”*

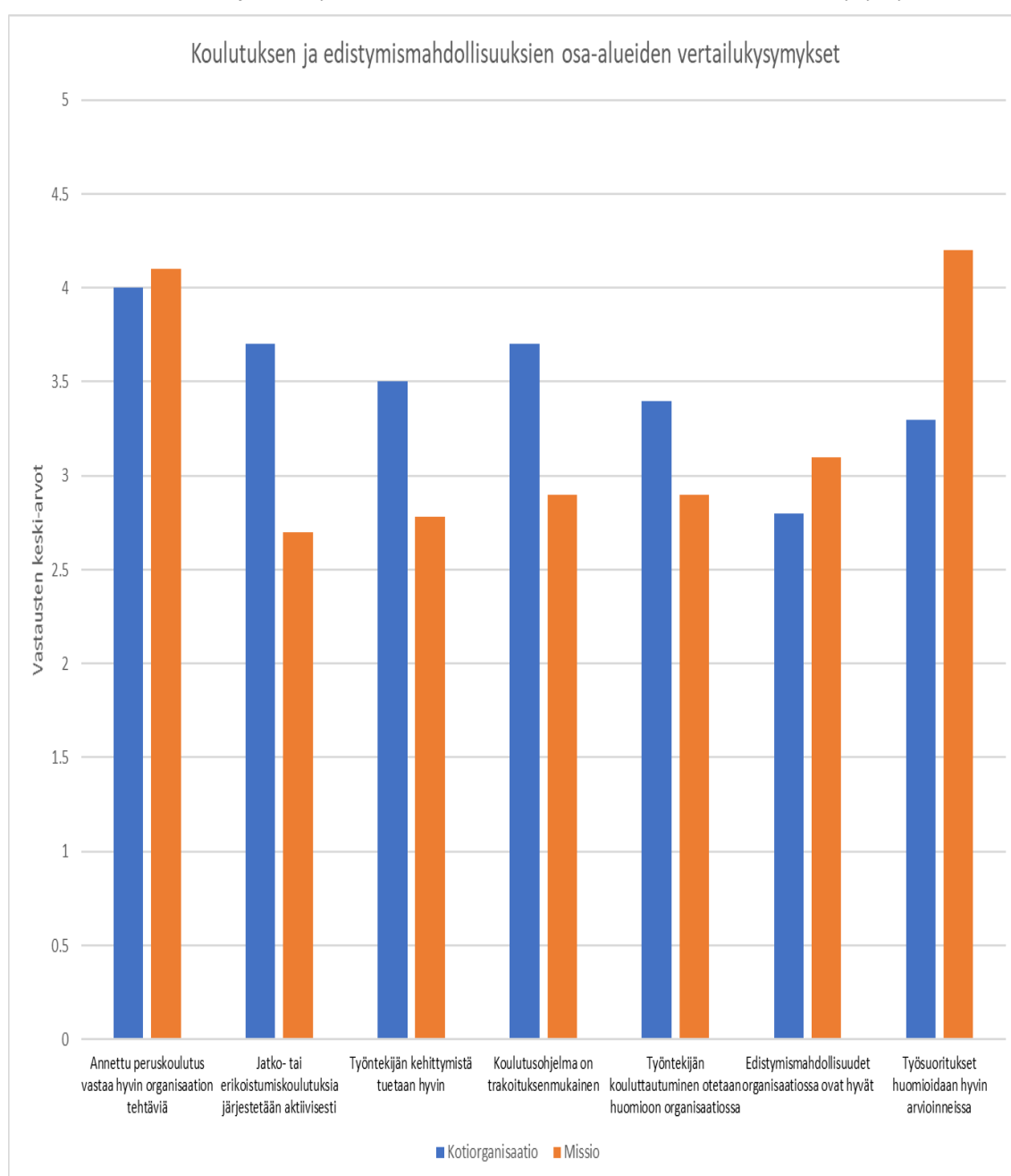
Kuten asiantuntija kommentissaan esittää, missioiden koulutus- ja henkilöstöpolitiikan välillä on eroja riippuen organisaatioista. Päätin alun perin kuitenkin kysyä tästäkin aiheesta kyselyssä, koska se on olennainen osa työhyvinvointiin liittyvää osa-aluetta. Olen itse ottanut osaa EULEX:in koulutuksiin, joita järjestään mission toimesta, mm. raporttien laatimiseksi, sekä myös stressinhallintaan. Jokaisen uuden asiantuntijan esimerkiksi EULEX:in missiolle saapuesaan on käytävä läpi perehdytyskoulutus, joiden lisäksi olen ottanut osaa EULEX:in kustantamana Italiassa annetulle viikon kestäneelle kurssille vihamielisellä alueella työskentelystä (Hostile Environment Awareness Training, HEAT), joten mahdollisuuksia koulutuksiin on olemassa, mutta kuten vastaajakin kommentoi, niihin osallistuminen on vaikeampaa EU:n kuin YK:n missioissa. YK:n koulutustoimintaan panostukseen voidaan arvioida vaikuttavan myös se tosiasia, että osa kriisinhallintamissioiden henkilöstöstä ovat kotoisin maista, joissa koulutusjärjestelmät ovat puutteellisia, joten todennäköisesti heidän kouluttaminen koetaan tarpeelliseksi. EU:n missioilla henkilöstö pääasiassa ovat hyvän koulutusjärjestelmän omaavista maista, joten siihen panostaminen tarve koetaan vähäisemmäksi.

Kotiorganisaation vastaukset koulutuksen ja edistymismahdollisuuksien osalta vaihtelivat välillä 2,8 - 4,0. Kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,49 joka on lähellä aikaisemman työhyvinvointiin liittyvien yleissektorien kyselyn keskiarvoa (3,72). Missioiden vastausten arvot vaihtelivat

välillä 2,7 - 4,2 ja vastausten kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,24 joka on myös lähellä aikaisemmassa yleissektorien vertailussa annettua keskiarvoa (3,09).

Kotiorganisaation osalta vastaajat arvioivat annetun peruskoulutuksen, jatko- ja erikoistumis- koulutusten aktiivisen järjestämisen sekä tarkoituksenmukaisen koulutusohjelman toteutuvan hyvin. Työntekijän kehittymisen tukemisesta ja kouluttautumisen huomioonottamisesta koettiin kotiorganisaatioissa myös olevan hyvällä tasolla. Hieman näitä heikomman arvot sai työsuoritusten huomioiminen työntekijöiden arvioinneissa, ja heikoimmaksi koettiin edistymismahdollisuudet.

Kuvio 8. Koulutuksen ja edistymismahdollisuuksien osa-alueiden tarkentavat kysymykset



Kotiorganisaation koulutustoiminta todettiin siis vahvuudeksi kotiorganisaatiossa. Vastausten kokonaiskeskiarvon alle jäivät kouluttautumisen ja työsuoritusten huomioiminen sekä edistymismahdollisuudet. Jatkokoulutusten järjestämisen, kehittymisen tukemisen, koulutusohjelman tarkoituksenmukaisuuden ja kouluttautumisen osalta kotiorganisaatio toimi vastausten perusteella paremmin kuin missioissa.

Mission osalta työsuoritusten huomioiminen työntekijöiden arvioinneissa ja annetun peruskoulutuksen koettiin olevan mission vahvuuksia, jopa paremmin kuin kotiorganisaatioon verrattuna. Kolmas väittämä, missä vastaajat arvioivat missioiden olevan myös kotiorganisaatiota edellä, oli edistymismahdollisuuksien tarjoamisessa. Muissa väittämissä missio toimi heikomminkin kuin kotiorganisaatio. Jatko- tai erikoistumiskoulutusten katsottiin olevan heikoin osa-alue missioille.

Vertailun kannalta voitaneen todeta, että suomalaisen rikosseuraamusalan koulutuksen vahvuus nousee esiin näissä vastauksissa. Kaikissa muissa tämän tarkentavan kyselyn vertailuosi-oissa mission nähdään pääasiassa toimivan paremmin kuin kotiorganisaation, vain joissain yksittäisissä väitteissä kotiorganisaatio nousee mission arvioita korkeammalle. Toisin on koulutuksen osalta, jossa kotiorganisaatio nousee useassa väitteessä missiota paremmalle tasolle.

#### 6.3.4 Työolot ja resurssit

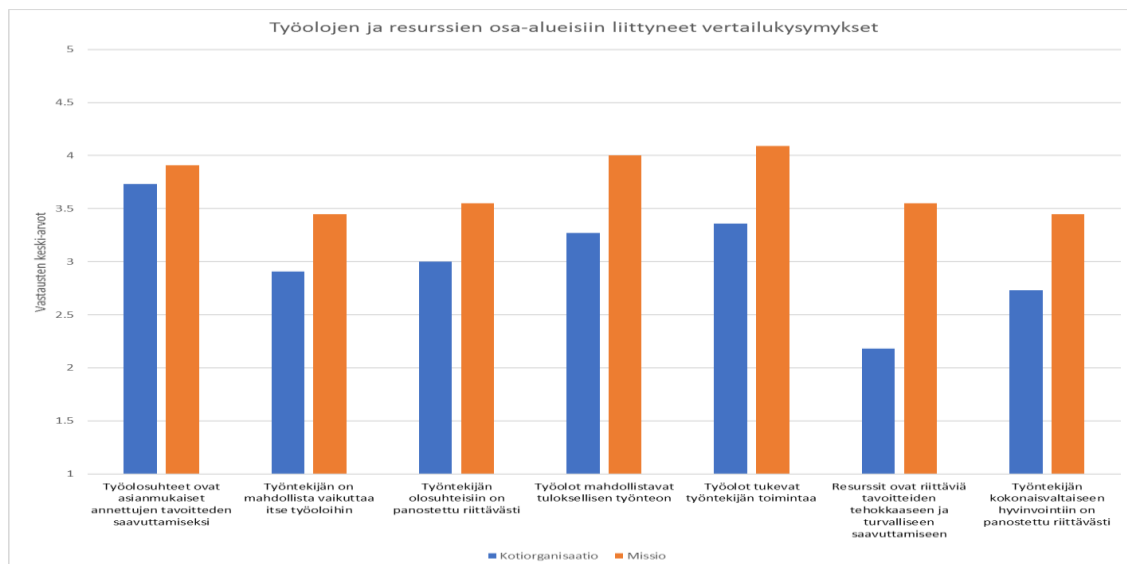
Kotiorganisaatiota koskevat vastaukset työolosuhteiden väittämissä vaihtelivat välillä 2,73 - 3,73. Vastausten kokonaiskeskiarvoksi työolosuhteista muodostui kotiorganisaatiolle 3,17 mikä oli hieman matalampi kuin työhyvinvointiin liittyvien yleissektorien vertailun osiossa annettu arvio kotiorganisaation työoloista (3,63). Mission osalta työolojen vastauksien arvot sijoittuivat välille 3,45 - 4,09. Työolosuhteiden vastausten kokonaiskeskiarvo missiolle oli 3,74, kun työhyvinvoinnin yleissektorien vertailussa työolojen arvio oli hieman matalampi (3,36).

Resursointiin liittyvässä väittämässä kotiorganisaatio sai vastausten perusteella arvon 2,18 kun mission vertailuarvoksi muodostui 3,55. Työhyvinvointiin liittyvien yleissektorien vertailussa resurssien vastaava arvo oli kotiorganisaation kohdalla 2,72 ja mission osalla 3,45.

Kotiorganisaation resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaasti ja turvallisesti koettiin riittämättömiksi, kun toisaalta missioiden resurssien koettiin mahdollistavan tavoitteiden saavuttamisen hyvin. Selkeästi tuloksen perusteella nousee esiin tyytymättömyys kotiorganisaation työn resursoinnista; peräti kahdeksan vastaajista olivat eri mieltä resurssien riittävydestä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vertailussa työoloista missiokohtaiset väitteet saivat paremmat arvot kaikilla osa-alueen väittämällä. Väitteen kohdalla työolosuhteiden asianmukaisuudesta annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, vertailuero oli pienin kotiorganisaation ja mission välillä. Muissa työolojen vertailun väitteissä erot olivat selkeämmät.

Kuvio 9. Työolojen ja resurssien tarkentavat vertailukysymykset

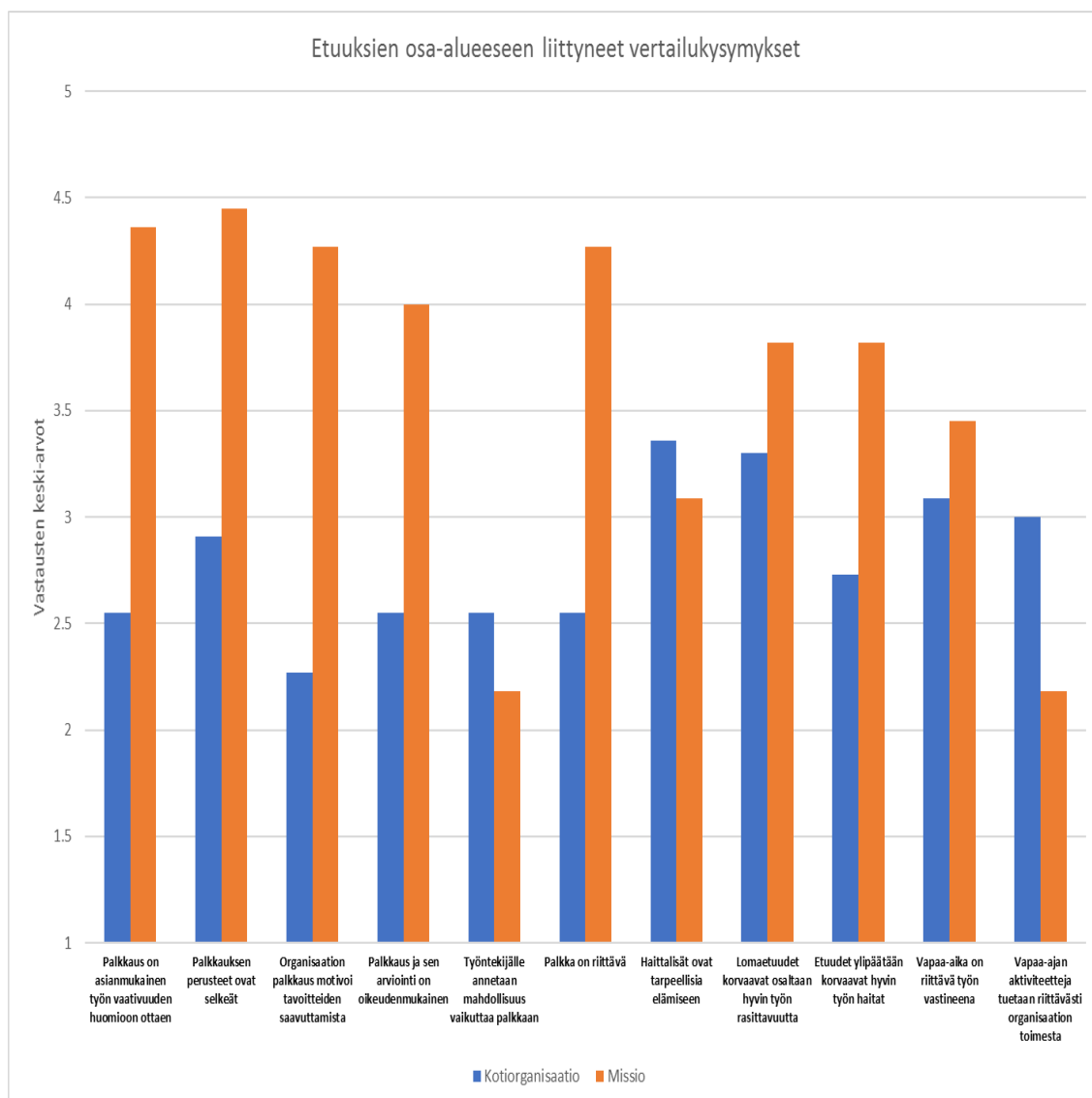


Vastausten perusteella molempien kotiorganisaation ja mission työolosuhteet ovat hyvin asianmukaiset ja ne tukevat työntekijän toimintaa mahdollistaen tuloksellisen työnteon. Mission työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työolosuhteisiinsa, niihin on myös panostettu riittävästi mission taholta ja niiden katsottiin mahdollistavan tuloksellisen työnteon ja tukevan hyvin työntekijän työskentelyä. Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin oltiin myös pääosin tyytyväisiä mission osalta vastausten perusteella. Kotiorganisaatiossa vastausten perusteella on onnistuttu vain kohtuullisesti työoloihin liittyvissä toiminnaissa.

#### 6.3.5 Palkkaus ja etuudet

Vastaukset kotiorganisaation osalta vaihtelivat välillä 2,27 - 3,36 muodostaen kokonaiskeskiarvoksi 2,81. Mission vastauksien vaihteluväli oli 2,18 - 4,45 ja kokonaiskeskiarvo oli 3,63. Aikaisemmassa yleisvertailun osiossa palkkauksen keskiarvot muodostuivat kotiorganisaatiolle 2,64 ja missiolle 4,27. Näiden tietojen perusteella kotiorganisaation palkkauksen ja etuudet koetaan toteutuvan kohtuullisesti, kun mission palkkaus ja etuudet koettiin pääasiassa olevan hyvällä tasolla. Ainoastaan palkkaan vaikuttamisen mahdollisuudessa ja vapaa-ajan aktiviteettien tukemisessa katsottiin mission olevan huonompi kuin kotiorganisaation.

Kuvio 10. Etuuksiin liittyvät tarkentavat osa-alueet



Palkkauksen koettiin mission osalta olevan pääasiassa hyvällä tasolla, ainoa poikkeus tästä oli palkkaan vaikuttamisen mahdollisuus. Palkkaus koettiin selkeästi riittäväksi ja oikeudenmukaiseksi, sen myös voidaan todeta vastausten perusteella vastaavan hyvin työn vaativuutta ja se motivoi työntekoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi palkkauksen arvioinnin koettiin olevan oikeudenmukaista ja palkkauksen perusteiden olleen selkeitä. Kotiorganisaation vastaavat arvot olivat selkeästi heikommat.

Kotiorganisaation kohdalla vain palkkaukseen vaikuttamisen mahdollisuuden arvioitiin olevan paremmat kuin missiolla, kuitenkin siitä huolimatta vaikutusmahdollisuudet olivat vain kohtalaiset. Tämä johtunee eroista arviointikäytännöissä; rikosseuraamusalalla määrääjain suoritettava arviointi / kehityskeskusteluprosessi, jossa jokaisen työntekijän pisteytyksen avulla määritellään henkilökohtainen ansiotulotaso. Tähän pisteytykseen on työntekijällä teoriassa mahdollisuus vaikuttaa esim. noudattamalla kehityskeskustelussa laadittua suunnitelmaa tai



korjaamalla aikaisemmassa arvioinnissa huomattuja puutteita. Mission vastaavat arviointikeskustelujen avulla harkitaan mahdollista mission työsopimuksen jatkamista. Mission palkkaluokat ovat määritelty palkka-asteikoissa tehtävien vaativuustasojen ja kokemuksen perusteella, ja ainoastaan vuosikorotukset korottavat palkan määrää kerran vuodessa, joten missiotyöntekijällä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tehtävänsä palkkaukseen.

Muissa palkkaukseen liittyvissä väitteissä vastaajien mukaan kotiorganisaatio oli selkeästi huonommalla tasolla verrattuna missioihin. Erityisesti esiin nousseet palkkauksen heikko motivoiva vaikutus tavoitteiden saavuttamiseksi sekä huono käsitys palkkauksen ja arvioinnin oikeudenmukaisuudesta ovat huomionarvoisia seikkoja. Haittalisien tarve elämistä varten on kotiorganisaatiossa korkeampi, johtuen todennäköisimmin palkkauksen tasosta ja Suomen korkeammista elinkustannuksista ja hintatasosta kuin useimmissa kriisialueiden maissa.

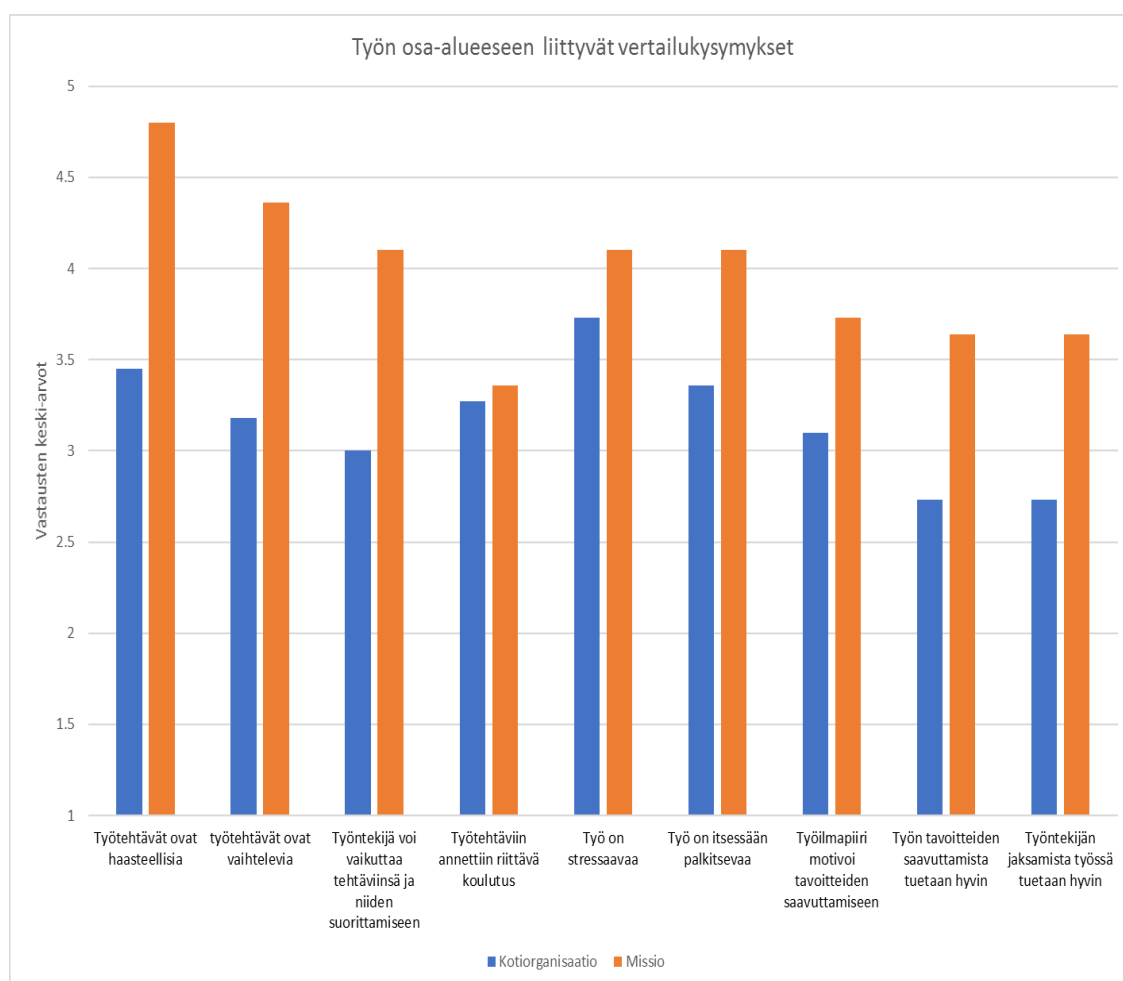
Vapaa-ajan aktiviteettien tukemisessa kotiorganisaatio oli selkeästi paremmalla tasolla kuin missioissa vastaajien mielestä. Kuitenkin muissa vapaa-ajan väitteissä missiot saivat paremmat arviot kuin kotiorganisaatio; Vapaa-ajan katsottiin kotiorganisaatiossa olevan vain kohtalaisella tasolla työn vastapainona, toisaalta taas lomaetuuksien arvioitiin korvaavan työn raskittavuutta kohtalaisen hyvin. Etuudet työn haittojen vastineena koettiin missioilla selkeästi paremmaksi kuin kotiorganisaatiossa.

#### 6.3.6 Työ

Vastaukset kotiorganisaation työstä vaihtelivat 2,73 - 3,73 ja kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,17. Mission osalta vastaukset vaihtelivat välillä 3,36 - 4,8 muodostaen vastausten kokonaiskeskiarvoksi 3,98. Näistä arvoista voidaan päätellä, että mission työhön liittyviin väitteisiin vastaajat ovat olleet jokseenkin samaa mieltä. Kotiorganisaation osalta työhön liittyvät arvioiden kokonaiskeskiarvo saavuttaa kohtalaisen tason. Kaikissa vastauksissa missio sai jälleen korkeamman vastausten keskiarvon kuin kotiorganisaatio.

Kaikki vastaajat kokivat, että mission työtehtävät ovat haasteellisia ja vaihtelevia. Tehtäviin sekä niiden suorittamistapaan on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden taholta missiolla selkeästi paremmin kuin kotiorganisaatiossa. Huomionarvoista on, että huolimatta mission työn stressaavuudesta, myös työnteon palkitsevuus koettiin yhtä korkeaksi. Työilmapiirin motivoiva vaikutus ja työn tukeminen tavoitteiden saavuttamiseksi koettiin missiolla kohtalaisen hyviksi. Mission kouluttaminen työtehtäviin koettiin olevan vain kohtalaisella tasolla, kuitenkin hieman yllättäen vähän korkeammalla keskiarvolla kuin kotiorganisaation.

Kuvio 11. Työhön liittyvät tarkentavat vertailukysymykset



Kotiorganisaation työn kohtalaisen kovasta stressaavuudesta vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä, mutta toisin kuin mission vastauksissa, työn palkitsevuus ei saavuttanut samaa tasoa kuin stressaavuus. Työ koettiin kohtalaisen haasteelliseksi. Kotiorganisaation työn tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja työntekijän jaksamisen tukeminen olivat kotiorganisaation heikoimmiksi arvoituja väittämiä.

#### 6.4 Työhyvinvoinnin kokemukset missiolla työskentelyn aikana

Asiantuntijoiden kokemuksista missiolla kysyttiin saamaan henkilökohtaisten kokemusten avulla saatavaa tietoa. Aikaisemmat osiot käsittelivät enemmän heidän käsityksiään kotiorganisaation ja mission välisistä eroista työhyvinvoinnin näkökannalta tarkastellen.

Koska työhyvinvoinnin kokemukset ovat subjektiivisia, tämän osion tarkoituksena on siis tuoda asiantuntijoiden omakohtaiset kokemukset mission aikaisesta työskentelystä. Näitä henkilökohtaisia kokemuksia voidaan myös verrata aikaisemmissa kysymysosioissa annettuihin organisaatioiden osa-alueita koskeviin vastauksiin ja arvioida niiden korrelaatioita.

Taulukko 1. Työhyvinvointiin liittyvät väitteet viimeisimmän mission aikana työskentelystä

	1	2	3	4	5	KA		1	2	3	4	5	KA
Työtehtäväni olivat mielenkiintoisia				3	8	4,73	Palkkaus oli riittävä tehtäviin katsoen		1	1	7	2	3,91
Työni oli stressaavaa		3		5	3	3,73	Organisaation toiminta oli oikeudenmukaista		4	1	5	1	3,27
Motivaationi oli korkealla tehdä töitä				5	6	4,55	Perhesuhteet kärsivät työstä	3	2	2	3	1	2,73
Olin sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen				3	8	4,73	Organisaatio huolehti työntekijästään hyvin		2	4	4	1	3,36
Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa työni toteuttamiseen ja sen tavoitteisiin		1		6	4	4,18	Opin paljon uutta ja mielenkiintoista työssäni				2	9	4,82
Sain organisaatiolta tarvitsemani tuen tehtävieni tavoitteiden saavuttamiseksi		1	3	6	1	3,64	Organisaation tavoitteet olivat selkeät ja ymmärrettävät			2	7	2	4,0
Sain asiallista ja hyvää palautetta johdolta			2	6	3	4,09	Tunsin, että työtäni ja osaamistani arvostetaan		1		5	5	4,27
Organisaation kommunikointi oli hyvää		4	1	4	2	3,36	Työskentelyresurssit olivat tehtäviini nähden oikein mitoitettuja		2	1	5	3	3,82
Suomalainen ammatillinen koulutukseni hyödytti tehtävissäni			1	3	7	4,55	Terveystieteiden huolto oli toimivaa ja tehokasta		1	1	6	3	4,0
Tehtävien organisointi oli onnistunutta	1	1	1	4	4	3,82	Lomaoikeudet mahdollistivat riittävän läheisten tapaamisen		1	1	7	2	3,91
Toiminta oli suunnitelmallista, tavoitteiden ja arvojen mukaista		1	2	4	4	4,0	Olin sitoutunut organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin			1	3	7	4,55
Nautin eri kulttuurien kanssa työskentelystä				4	7	4,64	Suosittelisin missioita kollegoilleni	1		2	2	6	4,09
Tehtävät olivat haasteellisia				3	8	4,73	Vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet olivat riittävät työssäjaksamisen tukemiseen		2	2	5	2	3,64
Perhesuhteeni vaikeuttivat työskentelyäni	3	3	2	2	1	2,55	Johdon toiminta tuki tehtävieni tavoitteiden saavuttamista	1	1	1	5	3	3,73
Etuudet olivat riittävät jaksamiseni kannalta			3	7	1	3,82	Työni oli palkitsevaa			2	4	5	4,27

Tämän osion vastausten perusteella työskentely missiolla on osoittautunut kaikkien vastaajien mielestä mielenkiintoiseksi, haasteelliseksi ja palkitsevaksi. Kaikkien osalta myös ammatillinen oppiminen on toteutunut hyvin. Täten on vastausten perusteella toteutunut kaikkien kyselyyn vastanneiden osalta aikaisemmin ilmoitetuista kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisen motiiveista eniten mainitut, joita olivat ammatillisen osaamisen syventäminen, sekä uusien kokemusten, haasteiden ja vaihtelun hakeminen. Työn haasteet ja niissä kehittyminen ovat asiantuntijatyön viihtymisessä tärkeitä (Tuomivaara ym. 2005). Todennäköisesti tästä johtuen myös henkilökohtainen työmotivaatio on ollut kaikkien vastaajien mielestä korkealla tasolla mission aikana, sekä mission tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin on oltu vahvasti sitoutuneita.

Mission organisaation toiminnan oikeudenmukaisuuden, kommunikoinnin ja työntekijöiden huolehtimisen osin vastaajien mielipiteet olivat enemmän jakaantuneet. Samoin johdon työn tukemisen kanssa vastaajat eivät olleet täysin samalla linjalla keskenään. Nämä kaikki osiot kuitenkin vastausten keskiarvojen perusteella koettiin lopulta olevan kohtuullisella tasolla.

Kaikki vastaajat olivat myös nauttineet mission monikulttuurisesta työskentely-ympäristöstä ja suurin osa asiantuntijoista olivat selkeästi tunteneet, että heidän työtään ja osaamistaan arvostettiin mission aikana. Suomalaisen rikosseuraamusalan koulutuksen todettiin selkeästi hyödyttäneen asiantuntijoita missiolla työskentelyn aikana. Näiden vastausten perusteella voitaneen todeta suomalaisen rikosseuraamusalan koulutuksen olevan korkeatasoista ja arvostettua.

Etuuksien riittävästä tasosta työssäjaksamisen tukemiseksi vastaajat olivat enimmäkseen tyytyväisiä. Palkkauksen, lomien ja vapaa-ajan katsottiin tukevan suhteellisen hyvin työn rasittavuutta, sekä mahdollistavan riittävästi läheisten tapaamisen mission aikana.

Perhesuhteiden väitteistä mission aikana vastaukset hajaantuivat voimakkaasti; perhesuhteiden katsottiin yhden vastaajan taholta kärsineen selkeästi missiotyöskentelyn aikana, viiden vastaajan taholta jonkin verran. Kolme vastaajan perhesuhteet eivät olleet kärsineet ollenkaan. Vastauksen keskiarvon mukaan voidaan vetää johtopäätös, että perhesuhteet voivat kärsiä jonkin verran missiotyöskentelyn aikana. Toisaalta mission lomaoikeuksien katsottiin olevan riittävät läheisten tapaamiseksi suurimman osan mielestä.

Kuusi vastaajista suosittelisi varmasti kollegoilleen missiolle lähtemistä, ja kaksi todennäköisesti. Vain yksi vastaaja ei missään nimessä suosittelisi missiolle lähtemistä.

## 6.5 Työhyvinvoinnin kokemukset kotimaahan paluun jälkeen

Kyselyssä oli viimeisenä osiona kysymyksiä 24 kpl paluun jälkeisestä kokemuksista, jotta saataisiin kerättyä tietoa myös mission jälkeisistä asiantuntijoiden kokemuksista ja paluun vaikutuksesta työhyvinvointiin. Samaa vastausasteikkoa ja pisteytystä käytettiin tässä osiossa kuin edellisessä missiota koskevassa kyselyosiossa.

Taulukko 2. Työhyvinvointiin liittyvät väittämät kotiorganisaatioon palaamisesta

	1	2	3	4	5	KA		1	2	3	4	5	KA
Paluu työhön on ollut positiivinen kokemus		6	2	2	1	2,82	Työkaverit auttavat hyvin työyhteisöön palaamisessa		1	7	3		3,18
Paluutani tuettiin hyvin työnantajan toimesta	3	4	2	1	1	2,36	Olen harkitsemassa toista ammattia	2	2	4	2	1	2,82
Sain tarvitsemani perehdytyskoulutuksen työhöni	3	5	2	1		2,09	Kansainvälinen kokemus huomioidaan henk. kohtaisissa arvioinnissa	2	4	2	3		2,55
Paluu työhön oli minulle helppoa		1	2	7	1	4,27	Terveysteni huolehditaan työnantajan taholta			2	8	1	3,91
Työmotivaationi on korkea		3	2	4	2	3,45	Uutta kokemustani arvostetaan	2	3	4	1	1	2,64
Työyhteisö otti minut hyvin vastaan		3	2	3	3	3,55	Kansainvälistä kokemustani hyödynnetään työnantajan toimesta	4	2	2	1	2	2,91
Pystyn hyödyntämään missiolla hankittua kokemusta työssäni	2	1	1	6	1	3,27	Nykyinen työni on palkitsevaa		3	3	2	3	3,45
Aion hakeutua uudeleen missioille			5	2	4	3,91	Työhyvinvointini on korkeammalla tasolla kuin ennen missiota		2	4	4		3,2*
Suosittelisin siviilikriisinhallintatehtäviä kollegoilleni			3	2	6	4,27	Työhyvinvointini on korkeammalla tasolla kuin mission aikana	1	2	7	1		2,73
Johto ja esimiehet tukivat paluutani työhön	3	3	3		2	2,55	Nautin työstäni		1	5	2	3	3,64
Olen tyytyväinen paluun jälkeisiin tehtäviini	2		6		3	3,18	Tunnen, että kansainvälinen kokemus on avannut uusia mahdollisuuksia			3	5	3	4,0
Tunnen, että työni on saanut uutta syvyyttä kansainvälisen kokemukseni johdosta	1		2	3	5	4,0	Toiveeni tehtävistä otettiin huomioon paluun aikana	4	1	2	3	1	2,64

Palaaminen kotiorganisaation palvelukseen ei ole ollut kovinkaan positiivinen kokemus suurimmalle osalle vastaajista; kuusi asiantuntijaa olivat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa,

kaksi ei osannut sanoa, kun vastaavasti kahdella oli ollut jokseenkin positiivinen ja yhdellä täysin positiivinen kokemus paluusta.

Paluu kotiorganisaation palvelukseen oli useimmille asiantuntijoista kuitenkin helppoa; vain yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä paluun helppoudesta, kun kahdeksalla ei ollut isompia ongelmia sen kanssa.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisö otti palaavan asiantuntijan jokseenkin hyvin vastaan, mikä tietenkin helpottaa asiantuntijan palaamista takaisin Suomeen töihin. Tosin kolme vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä hyvästä vastaanotosta, joten he olivat kokeneet jonkinlaisia vaikeuksia työyhteisön vastaanoton kanssa. Työkaverien tukemisesta palaamisessa työyhteisöön, seitsemän vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään, joten siitä ei ilmeisesti ole ollut hyötyä muttei haittaakaan. Yksi vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä työkaverien tuesta, kun toisaalta kolme olivat saaneet jonkinlaista tukea kollegoiltaan. Johdon ja esimiesten tuen koettiin olevan vastaajien enemmistön taholta puutteelliseksi, vain kaksi vastaajista olivat täysin samaa mieltä siitä, että he saivat johdolta ja esimiehiltään tukea palaamisessa kotiorganisaatioon.

Työnantajan toimet asiantuntijoiden paluun tukemisessa koettiin muutenkin heikoiksi. Tarvittavan perehdytyskoulutuksen koettiin selkeästi olevan puutteellisen, koska perehdytys sai paluun alhaisimman väittämien keskiarvon; vain yksi vastaajista oli jokseenkin tyytyväinen saamaansa perehdytykseen, kun viisi olivat saaneet jonkinlaista perehdytystä ja kolme ei ilmeisesti ollut saanut tarvitsemaansa perehdytystä ollenkaan.

Työmotivaation osalta vastaajien enemmistö tunsi sen olevan korkean, vain kolme vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli he olivat kokeneet jonkinlaisia vaikeuksia työmotivaation kanssa palaamisen yhteydessä. Tähän osaltaan voivat vaikuttaa palaavan työntekijän tukemisen vähäisyys organisaation taholta ja huonohkoksi koettu toiveiden huomioonottaminen; neljä palanneista vastaajista olivat täysin eri mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän tehtävätoiveensa otettiin huomioon palaamisen yhteydessä. Toisaalta neljän vastaajan toiveita oltiin huomioitu. Tyytyväisyys tehtäviin jakaantui vahvasti; kaksi vastaajista olivat täysin tyytymättömiä tehtäviinsä, kuusi ei osanneet sanoa, ja kolme olivat täysin tyytyväisiä.

Kansainvälisessä työskentelyssä hankitun kokemuksen osalta, seitsemän vastaajista ilmoitti kykenevänsä hyödyntämään sitä työskennellessään kotiorganisaatiossa ja kahdeksan kokivat työn saaneen uutta syvyyttä. Kuitenkin on huomionarvoista, että väitteet kansainvälisen kokemuksen arvostamisesta ja huomioonottamisesta saavat matalammat vastausten keskiarvot.

Kansainvälinen kokemus on selkeästi avannut uusia mahdollisuuksia suurimmalle osalle vastaajista. Uudelleen missiolle lähtöä harkitsi kuusi vastaajista, mutta ammatinvaihtoa vain kolme, mikä kertoo myös asiantuntijoiden sitoutumisesta rikosseuraamusalan tehtäviin.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä olivat:

- Miten rikosseuraamuksen asiantuntijat kokevat kansainvälisen organisaation ja kotiorganisaation toimien eroavan työhyvinvoinnin kannalta tarkastellen?
- Kuinka henkilökohtainen työhyvinvointi koetaan kansainvälisissä tehtävissä ja kotiorganisaation palaamisen jälkeen?

Kansainvälisissä tehtävissä työskennelleiden työhyvinvoinnin kokemukset kyselyn vastausten perusteella olivat jokseenkin selkeät; suurimmassa osassa tutkittujen osa-alueiden vastauksissa mission koettiin toimivan paremmin työhyvinvoinnin kannalta tarkastellen, vaikka kotiorganisaationkaan tilanne ei ollut yleensä huonoksi todettu asiantuntijoiden toimesta. Ainoastaan koulutuksen osa-alueessa Rikosseuraamuslaitos oli edellä missiota, mikä kertoo suomalaisen rikosseuraamusalan korkeasta laadusta jo kansainvälisestikin tarkastellen.

Useimpien rikosseuraamusalan kansainvälisiin tehtäviin hakeutuneiden asiantuntijoiden motiiveina olivat uusien haasteiden ja kokemusten etsiminen, vaihtelun halu, sekä ammatillisen osaamisen syventäminen. Harvemman kohdalla vaikuttivat taloudelliset syyt tai urakehityksen edistäminen, vaikka silläkin on osansa motivaatioissa.

Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemuksista kysyttäessä kotiorganisaation ja viimeisimmän kriisinhallintamission vertaillen, esiin nousi vastausten perusteella selkeästi se, että kansainväliset kriisinhallintamissiot vastaavat näihin asiantuntijoiden tarpeisiin paremmin kuin kotiorganisaatio. Tähän tietenkin voidaan edellä mainittuja motivaatioita ajatellen vaikuttavan suomalaisen yhteiskunnan vakaat elinolot ja hyvin toimiva pitkälle kehittynyt oikeuslaitos, jolloin työskentely Suomessa on tarkoin rajattua sekä vahvasti organisoitua.

Siviilikriisinhallintamissioiden kohdemaiden olosuhteet ovat jokseenkin toisesta ääripäästä, jossa työskentely on haastavaa ja monipuolista jo siitä syystä, että pahimmillaan yhteiskunnallisia rakenteita ei ole ja oikeuslaitosta joudutaan rakentamaan kokonaisvaltaisesti alusta saakka, puhumattakaan kulttuurillisista eroista. Tällöin luonnollisesti tehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus korostuvat verrattuna RISE:ssä työskentelyyn ja täten tarjoavat houkuttelevamman kansainvälisen kentän työskentelemiseen niille rikosseuraamusalan työntekijöille,

jotka kaipaavat vaihtelua työssään, eikä mahdollisuuksia siihen ole löydettävissä helposti kotimaassa.

Yksi vastaajista ilmoitti motivaatiostaan, että se on muuttunut ajan kuluessa; alussa olleen uusien kokemusten ja sitä seuranneen taloudellisen hyvinvoinnin saavuttamisen jälkeen tilalle oli tullut ammatillisen osaamisen syventäminen. Kuten on aikaisemmin todettu, tämä vahvistaa edellä mainittuja teorioita; Työntekijä, niin kauan kuin hän kokee löytävänsä työssään uusia ja mielenkiintoisia haasteita, kykenee ylläpitämään omaa työhyvinvointiaan ja myös siten sitoutumaan paremmin työhönsä.

Samalla kun kansainvälisen kriisinhallinnan työn haasteellisuus ja vaihtelevuus koettiin erittäin hyväksi, työ itsessään koettiin stressaavaksi. Tästä huolimatta työ koettiin samalla myös palkitsevaksi. Motivaatio tehdä työtä kansainvälisissä tehtävissä oli huomattavasti korkeampi kuin kotiorganisaatiossa työskennellessä. Nämä vastaukset antavat ymmärtää, että vaikeissa-kin työtehtävissä voidaan viihtyä, kunhan ne koetaan mielekkäiksi. Tällöin voidaan todeta työssä olevan imua. Työntekijät voivat kokea työssään kiirettä ja stressiä, mutta samalla kokea työntöön nautinnolliseksi ja kokea onnistumisia, kunhan työssä ja työyhteisössä on panostettu riittävästi voimavaroihin. Voimavaroissa viitataan työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin jotka vaikuttavat työn henkisen ja ruumiillisen kuormituksen vähenemiseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä ihmisen työssä oppimista ja kehittymistä. (Hakanen 2009, 47.)

Kotiorganisaation yhdeksi suurimmista heikkouksista verrattuna missioon asiantuntijoiden vastausten perusteella muodostui juuri työn resursoinnin huono taso. Vaikka kotiorganisaation työolosuhteet koettiin kohtalaisen hyväksi esim. tavoitteiden saavuttamiseksi, resursoinnin puutteellisuus omalta osaltaan kotiorganisaatiossa vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Kotiorganisaation vahvimiksi osa-alueiksi työhyvinvoinnin kannalta katsottiin olevan koulutuksen, työolojen, terveydenhuollon, vapaa-ajan sovittamisen työhön verrattuna kansainvälisiin missioihin.

Palkkauksen ja muiden etuuksien katsottiin myös vaikuttavan työhyvinvointiin huomattavasti paremmin kuin kotiorganisaatiossa. Tähän tietenkin vaikuttavat kansainvälisissä tehtävissä toimivilla asiantuntijoilla kuten aikaisemmin on jo todettu Suomen korkeammat elinkustannukset ja hintataso, mutta myös esim. maksettavat verottomat päivärahat, vaarallisten alueiden korvaukset sekä tietyissä tapauksissa saatavat muut veroetuudet voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti missioiden kannalta.

Työhyvinvoinnin kannalta tarkastellen asiantuntijoiden vastausten perusteella siis muodostuu käsitys, että kansainvälisiin tehtäviin hakeudutaan vaihtelun ja uusien haasteiden toivossa.



Samalla tavalla tarkastellen kansainvälisen toiminnan aikaista työskentelyjaksoa, vaikuttaa siltä, että missiot pystyvät useimman asiantuntijan kohdalla vastaamaan näihin tarpeisiin. Kansainvälisen työskentelyn aikana koettiin korkeaa motivaatiota ja sitoutumista tehtäviin, jotka koettiin erittäin haastaviksi mutta palkitseviksi. Rikosseuraamuslaitoksen palvelukseen palaamisen jälkeen tilanne on koettu toiseksi; asiantuntijat kokevat, että heidän kansainvälisissä tehtävissään hankittua kokemusta ei arvosteta eikä oteta huomioon, saati hyödynnetä kuin tyydyttävästi johdon ja esimiesten taholta. Paluuta ei oltu koettu positiivisesti asiantuntijoiden suuren osan taholta. Ehkäpä osin tämän vuoksi yli puolet kansainvälisissä tehtävissä olleista asiantuntijoista harkitsee lähtevänsä uudelleen missioille. Jotta RISE pystyisi hyödyntämään tehokkaasti kansainvälisistä tehtävistä hankittua kokemusta asiantuntijoiden kotiorganisaatiossa työskentelyn aikana, johdon ja esimiesten toiminta tällä saralla tarvitsee panostusta näiden hyödyntämismahdollisuuksien luomiseen.

Vaikka asiantuntijat kasvattavat ammatillista osaamistaan myös kansainvälisen työskentelyn aikana, poissaolo kestää yleensä vähintään vuoden ja joissain tapauksissa pidempään. Tänä aikana kotiorganisaatiossa tapahtuu todennäköisesti muutoksia ja kehitystä esim. organisaation toimintatavoissa, joista palaavaa työntekijää pitäisi informoida työnantajan tai esimiesten taholta. Tämä tukisi kansainvälisissä tehtävissä olleiden työntekijöiden palaamista, kun he saisivat heti kotiorganisaatiossa aloittaessaan päivitettyä tietoa, mahdollistaen tehokkaan ja tuloksellisen työskentelyn jo palaamisen alkuvaiheissa. Kunnolla toteutettu perehdytys siten myös vahvistaisi työyhteisöön palaamista sekä kohentaisi työn imun ja työhön motivoitumisen tunnetta parantaen asiantuntijan työhyvinvoinnin kokemuksia paluun aikana.

Koska opinnäytetyön tarkoitus on hankkia tietoa asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kokemuksista kansainvälisissä tehtävissä ja paluun jälkeen, sekä vastausten analyysin avulla esittää kehitysehdotuksia, seuraavaksi esitetään ehdotuksia harkittaviksi toimenpiteiksi kansainvälisistä tehtävistä palaavan työntekijän työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi töihin palaamisen jälkeen.

1. Rikosseuraamuslaitokselle ehdotus perustaa haastattelukäytäntö tarvittavan työhön ohjauksen, perehdytyskoulutuksen, terveyden yms. tarpeiden kartoittamiseksi kaikkien kansainvälisissä tehtävissä olleiden rikosseuraamusalan asiantuntijoiden osalta (niin sekondeeratuille kuin kontrahdilla olleille) heidän työhön paluun alkuhetkinä. Tästä voitaisiin nähdä olevan hyötyä molemmille osapuolille;
  - Työntekijän paluun mahdolliset ongelmat tulevat todennäköisesti esiin ja niihin on mahdollista puuttua ajoissa työnantajan toimesta ennaltaehkäisevästi ennen kuin ne konkretisoituvat.
  - Työntekijän kokemusten kartoitus kansainvälisistä tehtävistä on mahdollista suorittaa tämän avulla ja harkita mahdollisia hyötyjä rikosseuraamuslaitokselle.

- Asiantuntija voi esittää mahdollisia toiveitaan ja suunnitelmiaan työtehtäviinsä liittyen esimiehelle/johdolle harkittavaksi.
  - Työntekijälle voi muodostua mielikuva, kun häntä heti paluun alkuvaiheessa haastatellaan työnantajan toimesta, että hänen paluuseensa panostetaan, häntä kuunnellaan ja tuetaan Rikosseuraamuslaitoksen tai viraston/laitoksen johdon taholta. Tämä todennäköisesti auttaa työntekijän liittymistä ja sitoutumista työyhteisöön ja lievittää myös mahdollisia paluun aiheuttamia työhyvinvointia laskevia vaikutuksia, kuten stressiä sekä luo positiivisemman kokemuksen palaavalle asiantuntijalle.
  - Työntekijällä on mahdollisuus paluun jälkeen alkaa nopeasti työskentelemään tuloksellisesti ja tehokkaasti mahdollisesti tarvittavan ja annetun perehdytyskoulutuksen jälkeen.
2. Kansainvälisen kokemuksen asianmukaisen huomioonottamisen ja hyödyntämisen kehittäminen RISE:n yksiköissä. Vastausten perusteella paluun jälkeisen työhyvinvoinnin osalta kansainvälisen kokemuksen huomioiminen, arvostaminen ja hyödyntäminen koettiin heikoiksi useimpien asiantuntijoiden taholta kotimaan työssä, tämän vuoksi ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä harkittaviksi:
- Vankipopulaation kansainvälistyessä asiantuntijoiden hankkima käytännön kokemus ulkomailta on arvokas resurssi ja työkalu RISE:lle. Mahdollistaen kokemuspohjaisen tiedon jakamisen organisaation sisällä, sen arvostaminen, huomioonottaminen sekä sitä kautta saatava voimaannuttamisen tunteen voidaan katsoa tukevan asiantuntijoiden työhyvinvointia ja sitouttavan heitä kotiorganisaatioon tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän voidaan pyrkiä esim. värväämällä halukkaita asiantuntijoita kehitysprojekteihin, koulutustilaisuuksiin yms. toimintoihin joissa heidän käytännön kokemuksensa voitaisiin arvioida olevan hyödyksi.
  - Kehityskeskustelumenetelmän periaatteiden uudelleenarviointi kansainvälisen kokemuksen osalta olisi ilmeisesti tarpeen. Vastanneista asiantuntijoista suurin osa näki tämän toimivan huonosti, joten ilmeisimmin tarve muuttaa tätä kehityskeskustelun osiota nousee selkeästi esiin, tai jatkokouluttaa haastattelevia esimiehiä tämän osion arviointia varten.
3. Toinen huomattava ero työhyvinvointia kannalta tarkastellen palkkauksen lisäksi misio-organisaation ja kotiorganisaation välillä nousi vastausten perusteella selkeästi esiin; työn resurssit. Näiden koettiin asiantuntijoiden toimesta olevan kotiorganisaatiossa huomattavasti heikommalla tasolla kuin kansainvälisissä tehtävissä. Tähän on vaikea tässä opinnäytetyössä ehdottaa toimenpiteitä, koska resursointi on laaja-alainen käsite ja sidottu vuosibudjettiin ja toimintasuunnitelmiin. Kuitenkin resur-

soinnin negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin oli sen verran selkeä asiantuntijoiden vastausten perusteella, että se oli nostettava esiin mahdollisia tulevia toimenpiteitä varten.

## Lähteet

- Bronstein, S. 2011. Maslow's Hierarchy for the 21st Century. Smashwords Edition. AIQ Press. ePub.
- Chen, P. & Cooper, C. (edit). 2014. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Vol III: Work and Wellbeing. John Wiley & Sons, Ltd. ePub.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. Flow The Psychology of Optimal Experience. Harper Perennial. USA.
- Day, A. Kelloway, K. & Hurrell, J. 2014. Workplace Well-being (edit.), How to Build Psychologically Healthy Workplaces. John Wiley & Sons Ltd. ePub.
- Gruenewaldt, V. 2004. Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. ePub.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hokkanen, M. & Melkko, A. 2015. Ulkomailla siviilikriisinhallintatehtävistä hankitun kokemuksen hyödyntäminen rikosseuraamusorganisaatiossa. Theseus.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy. Saarijärven Offset Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lewthwaite, J. 2006. Managing People for the First Time. Thorogood Publishing. ePub.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit; menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum Media Oy. Helsinki: Tammer-paino.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Maslow, A. 2012. A Theory of Human Motivation. Start Publishing LLC. ISBN 978-1-62793-396-4
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojanperä, V. 2016. Rikosseuraamuslaitoksen kansainvälisen toiminnan suuntaviivat. Rikosseuraamuslaitos. Kopio Niini Oy.
- Saarinén, K. Lusa, S. Vartia, M. & Von Gruenewaldt, V. 2002. "KYKYÄ TYKYYN LINNASSA" Vankeinhoitolaitoksen valvontahenkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämishanke. Rikosseuraamusviraston julkaisu 1/2002. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L (toim). 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. Painettu EU:ssa.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuomivaara, S. Hynninen K. Leppänen, A. Lundell, S. Tuominen E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Vammala: Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.

Valtion työmarkkinalaitos. 2012 Henkilöstökyselyjärjestelmän työtyytyväisyyden, esimiestyön onnistumisen ja palkkausjärjestelmän toimivuuden selvittämiseksi. Valtiovarainministeriö.

Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro Oy. Juva: WS Bookwell Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD-Books on Demand. Norderstedt, Saksa: BoD-Books on Demand.

Sähköiset lähteet:

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html> 14.11.2016

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteetjauutiset/Tiedotteetjauutiset2017/02/vankiloissahavaittuunvakivaltaiseenekstremismiinpyritaanpuuttumaan.html> 19.2.2017

[http://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/netra-asiakirjat/jWlkNswGd/TTS\\_2015\\_2018.pdf](http://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/netra-asiakirjat/jWlkNswGd/TTS_2015_2018.pdf) 29.4.2017

<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/julkaisut/risenjulkaisusarja/kykyatykyynlinnassa.html> 28.4.2017

[http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016?8173\\_m=7658](http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016?8173_m=7658) 4.2.2017

<http://www.intermin.fi/siviilikriisinhallinta> 4.2.2017

<http://donaldclarkplanb.blogspot.fi/2012/04/maslow-1908-1970-hierarchy-of-needs-5.html> 2.4.2017

<https://positivepsychologyprogram.com/mihaly-csikszentmihalyi-father-of-flow/> 4.4.2017

[www.stm.fi/tyohyvinvointi](http://www.stm.fi/tyohyvinvointi) 15.3.2017

<http://www.un.org/en/peacekeeping/> 29.4.2017

[http://www.vmbaro.fi/images/VMBaro\\_Yleiskuvaus\\_2016\\_tammikuu.pdf](http://www.vmbaro.fi/images/VMBaro_Yleiskuvaus_2016_tammikuu.pdf) 29.9.2016

<http://www.eulex-kosovo.eu/> 12.4.2017

[http://www.eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/110412\\_factsheet\\_-\\_cpcc\\_-\\_version\\_4\\_en.pdf](http://www.eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/110412_factsheet_-_cpcc_-_version_4_en.pdf) 12.04.2017

[http://www.eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/110412\\_factsheet\\_-\\_cpcc\\_-\\_version\\_4\\_en.pdf](http://www.eeas.europa.eu/archives/docs/csdp/documents/pdf/110412_factsheet_-_cpcc_-_version_4_en.pdf) 4.4.2017

## Kuviot

Kuvio 1. Maslowin hierarkkinen tarveteoria, sivu 21

Kuvio 2. Kotiorganisaation tehtävätaaso, sivu 34

Kuvio 3. Missioiden tehtävätaasot, sivu 35

Kuvio 4. Missiolle lähtemisen motivaatiot, sivu 36

Kuvio 5. Työhyvinvointiin liittyvien yleisosioiden organisaatioiden välinen vertailu, sivu 37

Kuvio 6. Johdon osa-alueeseen liittyvät tarkentavat vertailukysymykset työhyvinvoinnin kannalta, sivu 42

Kuvio 7. Organisaation osa-alueeseen koskevat tarkentavat vertailukysymykset, sivu 43

Kuvio 8. Koulutuksen ja edistymismahdollisuuksien osa-alueiden tarkentavat kysymykset, sivu 45

Kuvio 9. Työolojen ja resurssien tarkentavat vertailukysymykset, sivu 47

Kuvio 10. Etuuksiin liittyvät tarkentavat osa-alueet, sivu 48

Kuvio 11. Työhön liittyvät tarkentavat vertailukysymykset, sivu 50

## Taulukot

Taulukko 1. Työhyvinvointiin liittyvät väittämät missioiden aikana työskennellessä, sivu 51

Taulukko 2. Työhyvinvointiin liittyvät väittämät kotiorganisaatioon palaamisesta, sivu 53

## Liite1. Kyselylomake (4 sivua)

E-lomake - Suomalaisen vankeinhoidon asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset missioilla ja kotiorganisaatioissa

Page 1 of 4

Toivon, että jokainen vankeinhoidon asiantuntija antaisi 5-10 minuuttia ajastaan tämän kyselyn vastaamiseksi, koska vastaajien määrä on rajallinen (pieni) ja mahdollisimman suuri vastausprosentti mahdollistaisi syventävän analyysin jonka pohjalta voidaan harkita tarvittavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin varmistamiseksi työnantajan taholta.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tietoja käytetä muihin tarkoituksiin kuin tässä kyselyssä mainittuun tutkimukseen.

## Suomalaisen vankeinhoidon asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyvät kokemukset missioilla ja kotiorganisaatioissa

Kyselyn avulla kartoitetaan rikosseuraamusalan siviilisiivoustehtävissä toimineiden asiantuntijoiden kokemuksia missionaikaisesta ja paluun jälkeisestä työhyvinvoinnista. Tarkoituksena on tuottaa tämän kyselyn avulla Suomalaiselle Rikosseuraamusvirastolle tietoa asiantuntijoiden kokemuksista, joiden avulla olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa heidän työhyvinvointia ja -tehokkuutta tukevia toimenpiteitä ja periaatteita rikosseuraamusalalle.

## Vastaajan tiedot

Vastaajan ikä 

## Sukupuoli

- ☐ Nainen  
☐ Mies  
☐ En halua vastata

## Perhesuhteet

- ☐ Naimaton  
☐ Avo- tai Avioliitto  
☐ Leski  
☐ Eronnut  
☐ En halua vastata

## Suomen rikosseuraamusalan työkokemus vuosissa

- ☐ 1-5 ☐ 26-30  
☐ 6-10 ☐ 31-35  
☐ 11-15 ☐ 36-40  
☐ 16-20 ☐ 41-  
☐ 21-25

## Kotiorganisaation työtehtävä

- ☐ Ylemmät johtotehtävät  
☐ Laitos- tai yksikköjohto  
☐ Lähesimiestehtävät  
☐ Asiantuntijus, konsultointi  
☐ Työntekijä  
☐ Muu, mikä?  
☐ En halua vastata

## Lisätietoa:

## Rikosseuraamusalan tehtäviin liittyvien missioiden taustatiedot

## Organisaatiot, jolle työskennelly missioilla vankeinhoidollisissa tehtävissä

- ☐ United Nations / Yhdistyneet Kansakunnat  
☐ European Union / Euroopan Unioni  
☐ Organization for Security and Co-Operation in Europe; OSCE  
☐ International Committee of the Red Cross; ICRC  
☐ En halua vastata  
☐ Joku muu? Mikä?

## Muut organisaatiot tai lisätietoa:

## Missioiden kohdemaat ?

## Missiokokemus yhteensä (vuosissa)

- ☐ 1-3 ☐ 10-12  
☐ 4-6 ☐ 13-15  
☐ 7-9 ☐ 16-

## Kertalaisuus missioilla

## Mission työtehtävä

- ☐ Mission johtaminen  
☐ Mission yksikön johtaminen  
☐ Lähesimies  
☐ Asiantuntija, konsultti  
☐ Työntekijä, Monitori  
☐ Muu, mikä?  
☐ En halua vastata

## Lisätietoa:



## Missiolle lähtemiseen liittyvät tekijät

Motivaatio hakeutumiseen missiolle?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Uudet haasteet              | <input type="checkbox"/> Henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen syventäminen |
| <input type="checkbox"/> Vaihdelun halu              | <input type="checkbox"/> Yksityiset syyt                                      |
| <input type="checkbox"/> Urakehityksen edistäminen   | <input type="checkbox"/> En halua vastata                                     |
| <input type="checkbox"/> Taloudelliset syyt          | <input type="checkbox"/> Muut syyt, anna halutessasi lisätietoja alla         |
| <input type="checkbox"/> Uusien kokemusten etsiminen |   |

Muut syyt tai lisätiedot,  
vapaaehtoinen vastaus max.  
500 merkkiä

## Työhyvinvointiin liittyvät kokemukset ja vertailu kotiorganisaation ja viimeisimmän mission välillä

Kyselyosiossa kartoitetaan vastaajien kokemuksia kotiorganisaation ja siviiliväestönhallinta-mission välillä työhyvinvointiin liittyvistä kokonaisvaltaisista osa-alueista.

Kotiorganisaatio - Missio työhyvinvointiin liittyvien kokemusten yleisvertailu organisaatioiden välillä?

	Kotiorganisaatio					Nykyinen tai viimeisin missio				
	Erittäin huono	Huono	Neutraali	Hyvä	Erinomainen	Erittäin huono	Huono	Neutraali	Hyvä	Erinomainen
Johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työolot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus ja muut edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn stressaavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn paikkaseisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-ajan sovitaminen työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveystuho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Osa-aluekysymykset

Tässä osassa kysytään vastaajien käsityksiä työhyvinvointiin liittyvistä ja tähän kyselyyn valituista osa-alueista kotiorganisaation ja viimeisimmän mission välillä.

Vastaajat antavat molemmille organisaatioille arvioimansa vaihtoehdon, joka vastaa väitettään sopivuutta vastaajan kokemuksiin.

Käytä sivun ala-osassa olevaa sivun viennitää päästäksesi mission vastausvaihtoehtoihin.

## Työntekijä-organisaatio

	Kotiorganisaatio					Nykyinen				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatorakenne on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatorakenne tukee käytännön toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatorakenne on tarkoituksenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation säännöt ja ohjeistus ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tiedotus on aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Johtaminen

	Kotiorganisaatio					Nykyinen				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johdon toiminta on esimerkiksi ja organisaation arvoja vastaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon toiminnasta heijastuu työntekijöiden hyvä kohtelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon tiedottaminen on selkeää ja aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto tukee työn tekemistä ja luo edellytykset siihen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon toiminta heijastaa organisaation arvoja ja tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon toiminta on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet tukevat alaisten toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työolot ja resurssit

	Kotiorganisaatio					Nykyinen				
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työolosuhteet ovat asianmukaiset annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän on mahdollista vaikuttaa itse työoloihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän olosuhteisiin on panostettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työolot mahdollistavat tuloksellisen työnteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työolot tukevat työntekijän toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssit ovat riittäviä tavoitteiden tehokkaaseen ja turvalliseen saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin panostetaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kotiorganisaatio						
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä
Työtehtävät ovat haasteellisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat vaihtelevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä voi vaikuttaa tehtäviinsä ja niiden suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin annetaan riittävä koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on itsessään palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri motivoi tavoitteiden saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tavoitteiden saavuttamista tuetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän jaksamista työssä tuetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kotiorganisaatio						
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä
Annettu peruskoulutus vastaa hyvin organisaation tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatko- tai erikoistumiskoulutuksia järjestetään aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän kehittymistä tuetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusohjelma on tarkoituksenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän koulutautuminen otetaan huomioon organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistymismahdollisuudet organisaatiossa ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuorituksia huomioidaan hyvin arvioinneissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kotiorganisaatio						
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin e
Palkkaus on asianmukainen työn vaativuuden huomioon ottaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkauksen perusteet ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation palkkaus motivoi tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus ja sen arviointi on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa palkkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haitalliset ovat tarpeellisia elämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loma-etuudet korvaavat osaltaan hyvin työn rasittavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etuudet ylipäätään korvaavat hyvin työn haikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-aika on riittävä työn vastineena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-ajan aktiviteetteja tuetaan riittävästi organisaation toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Missio-aika

	Kotiorganisaatio					
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työtehtäväni olivat mielenkiintoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työni oli stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Motivaationi oli korkealla tehdä töitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olin sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa työni toteuttamiseen ja sen tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sain organisaatiolta tarvitsemäni tuen tehtävieni tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sain asiallista ja hyvää palautetta johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Organisaation kommunikointi oli hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Suomalainen ammatillinen koulutukseni hyödytti tehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tehtävien organisointi oli onnistunutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toiminta oli suunnitelmallista, tavoitteiden ja arvojen mukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Nautin eri kulttuurien kanssa työskentelestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tehtävät olivat haasteellisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perhe- ja vapaa-aika eivät vaikeuttaneet työskenteleäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Etuudet olivat riittäviä jaksamiseni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Palkkaus oli riittävä tehtävieni katsoen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Organisaation toiminta oli oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Pertesheet kärsivät työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio huolehti työntekijästään hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin paljon uutta ja mielenkiintoista työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tavoitteet olivat selkeitä ja ymmärrettäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsin, että työtäni ja osaamistani arvostettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelyresurssit olivat tehtävieni nähden oikein mitoitettuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveystuella oli toimivaa ja tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lomakeudet mahdollistivat riittävän läheisten tapaamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin sitoutunut organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisin missiota kollegoilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet olivat riittävät työssäksimen tukemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon toiminta tuki tehtävieni tavoitteiden saavuttamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni oli palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Viimeisin paluu missiolta koti-organisaatioon

☐ Olen ensimmäisellä missiolla enkä ole palannut kotiorganisaatioon vielä.

Paluuseen liittyviä henk.koht. työhyvinvointia koskevia väittämiä ?

	Täysin en mieltä	Jokseenkin en mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Paluu työhön on ollut positiivinen kokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluutani työhön tuettiin hyvin työnantajan toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarvitsemani perehdytyskoulutuksen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluu työhön oli minulle helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmotivaationi on korkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtyytyväisyyteni on ollut hyvin vastassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään missiolla henk.koht. kokemusta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aion hakeutua uudelleen missioille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisin siviiliväestönhallintatehtäviä kollegoilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johd. ja esimiehet tukivat paluutani työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen paluun jälkeisiin tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että työni on saanut uutta syvyyttä kansainvälisen kokemuksen johdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit auttavat hyvin työtyytyväisyyden palauttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen harkitsen toista ammattia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen kokemus huomioidaan henk.kohtaisissa arvioinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveystietäni huolehditaan työnantajan taholta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutta kokemustani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälistä kokemustani hyödynnetään työnantajan toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen työni on palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointini on korkeammalla tasolla kuin ennen missiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointini on korkeammalla tasolla kuin missioon aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että kansainvälinen kokemus on avannut uusia mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiveeni tehtävistä otettiin huomioon paluun aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lopuksi

Sana vapaa

## Tietojen lähetykset

☐ Tallenna ☐ Esitäyttö URL

Kiitos vastauksestasi!